



Travailler dans une équipe intergénérationnelle, un parcours semé de défis

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© Inece Dolvine MAFOGNE KANKEU

décembre 2025

Composition du jury :

Marie-Noëlle Albert, présidente du jury, UQAR

Nadia Lazzari Dodeler, directrice de recherche, UQAR

Tania Ouellet, examinatrice externe, CISSS BSL

Dépôt initial octobre 2025

Dépôt final le 03 décembre 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À toutes les générations avec qui
j'ai eu le privilège de travailler.

Merci pour les défis, les leçons et
les liens tissés au fil du temps.

REMERCIEMENTS

Avant tout, je rends grâce à Dieu, pour sa fidélité, sa grâce et sa lumière qui ont guidé chacun de mes pas. Dans les moments de doute comme dans les instants de clarté, c'est en lui que j'ai puisé la force, la sagesse et la persévérance nécessaires à l'accomplissement de ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mes parents, car leur amour inconditionnel, leurs sacrifices silencieux et leurs efforts constants pour assurer ma scolarité, mon loyer et ma nutrition ont été le socle sur lequel j'ai bâti ce parcours. Leur soutien moral, leurs encouragements et leur foi en moi, même dans les moments les plus incertains, m'ont permis d'avancer avec confiance.

Je remercie sincèrement ma directrice de mémoire Nadia Lazzari Dodeler, pour sa patience, son écoute bienveillante et la qualité de ses orientations. Grâce à sa rigueur, ses encouragements, ses conseils pertinents et sa disponibilité, j'ai pu donner une réelle cohérence à ce travail. Son accompagnement a été un véritable appui tout au long de cette démarche.

Enfin, je ne saurais oublier mes amis, ces compagnons de route qui, chacun à leur manière, ont su m'apporter du soutien, des sourires, et une précieuse dose de motivation. Leurs conseils, leur présence dans les moments difficiles, et surtout leur capacité à alléger les journées les plus chargées, ont grandement compté.

RÉSUMÉ

Ce mémoire explore les difficultés rencontrées lors du travail au sein d'équipes intergénérationnelles, au Québec. Pour ce faire, nous avons eu recours à la méthode de l'autopraxéographie, méthode qualitative et introspective. Cette démarche vise à examiner sa propre expérience professionnelle pour générer des connaissances basées sur cette dernière. En s'insérant dans un emploi étudiant au Québec, nous évoquons les décalages culturels et professionnels auxquels nous avons fait face ; notamment la diversité générationnelle présente sur le lieu de travail. Les divergences d'âge, de principes, de modes de communication, de relation à l'autorité ou aux technologies qui ont parfois créé des frictions, mais également des chances d'apprentissage et d'évolution. Le travail de recherche établit une connexion entre ces observations pratiques et les contributions de la littérature académique concernant les traits distinctifs des différentes générations, leurs aspirations professionnelles et les défis liés à la coexistence intergénérationnelle. Nous soulignons aussi l'importance cruciale de la communication, du mentorat de la reconnaissance réciproque dans la gestion de cette diversité.

Nos résultats indiquent également que, si elle est bien dirigée (leadership bienveillant), la collaboration intergénérationnelle peut encourager l'échange de connaissances, stimuler l'innovation et améliorer la performance du groupe. Ainsi, cette étude permet une meilleure appréhension des dynamiques humaines présentes dans les équipes intergénérationnelles et encourage les environnements professionnels à reconsidérer leurs méthodes afin de mieux valoriser cette richesse humaine.

Mots clés : Équipe, Génération, Intergénérationnel, Autopraxéographie.

ABSTRACT

This dissertation explores the challenges encountered when working within intergenerational teams in Quebec. To do so, we used the method of autopraxeography, a qualitative and introspective approach. This approach aims to examine one's own professional experience to generate knowledge based on it. By integrating into a student job in Quebec, we discuss the cultural and professional gaps we faced, particularly the generational diversity present in the workplace. Differences in age, principles, communication styles, and relationships with authority or technology sometimes created friction, but also opportunities for learning and advancement. This research establishes a connection between these practical observations and the contributions of the academic literature concerning the distinctive traits of different generations, their professional aspirations, and the challenges associated with intergenerational coexistence. We also emphasize the crucial importance of communication, mentoring, and mutual recognition in managing this diversity.

Our findings also indicate that, if well-managed (benevolent leadership), intergenerational collaboration can encourage knowledge exchange, stimulate innovation, and improve group performance. Thus, this study provides a better understanding of the human dynamics present in intergenerational teams and encourages professional environments to reconsider their methods in order to better value this human wealth.

Keywords: Team, Generation, Intergeneration, Autopraxeography

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES	xv
LISTE DES FIGURES	xvii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LITTÉRATURE	3
1.1 ÉQUIPE	3
1.1.1 Définition du concept d'équipe	3
1.1.2 Historique de la notion d'équipe	6
1.2 GENERATION.....	7
1.2.1 Définition du concept de génération	8
1.2.2 Historique du concept de génération.....	10
1.2.3 Les caractéristiques générationnelles (Baby-boomers, Génération X, Génération Y et Génération Z).....	11
1.3 INTERGENERATIONNEL	19
1.3.1 Historique du concept d'intergénération.....	19
1.3.2 Définitions.....	20
1.3.3 Les avantages et inconvénients liés à la gestion des équipes intergénérationnelles.....	21
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	25
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	25
2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE	28

2.3	ÉTHIQUE DE RECHERCHE	32
CHAPITRE 3 ANALYSE DES RÉSULTATS		35
3.1	TEMOIGNAGE	35
3.2	ANALYSE DES RESULTATS	50
3.2.1	Le mentorat	50
3.2.2	La communication dans le milieu professionnel	54
3.3	LES DIFFICULTES LIEES AU ROLE DE CHEF DE QUART EN TANT QUE MENTOR	57
3.4	LE MENTORAT INVERSE	57
3.5	LES CONFLITS INTERGENERATIONNELS	59
3.5.1	Les valeurs différentes	59
3.5.2	Les attentes des différentes générations.....	61
3.6	LE ROLE DU LEADERSHIP BIENVEILLANT DANS LA REUSSITE DE L'INTEGRATION	64
CHAPITRE 4 DISCUSSION - SYNTHÈSE		66
CONCLUSION GÉNÉRALE		70
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		72

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Spécificités de l'autopraxéographie. Albert et Michaud (2016, p.141). Insérée avec la permission de l'auteur:	29
Figure 2. Processus méthodologique. (Albert et al., 2019, p. 37). Insérée avec la permission de l'auteur.	30

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Alors que la carrière professionnelle s'étend, et que les différentes générations passent plus de temps ensemble dans le milieu professionnel, le Cacheux et Touzé (2003) la problématique de l'harmonie intergénérationnelle au sein des groupes de travail se transforme en un défi essentiel pour les structures organisationnelles. Collaborer au sein d'une équipe intergénérationnelle semble donc être une expérience constituée d'obstacles, tenant compte des divergences de valeurs, de conceptions du travail, de méthodes de communication et de pratiques professionnelles qui peuvent générer des malentendus, voire nuire à la collaboration (Zemke et al., 2000).

Attias-Donfut (1991), pense que les conflits intergénérationnels sont susceptibles de se produire dans les organisations à la suite des oppositions liées aux exigences des jeunes envers les aînés, et au mécontentement des générations plus âgées face à la rapidité des transformations sociales. Lamri (2017) souligne le rôle crucial des politiques publiques et des pratiques professionnelles dans la gestion des relations entre les générations. Selon cet auteur, il est important pour les entreprises et les organisations de concevoir des milieux propices à la coopération intergénérationnelle, tout en considérant les éventuelles frictions liées aux divergences dans les conditions de travail, la technologie et les attentes. Gentima (2020) se concentre sur les transformations des rapports intergénérationnels en milieu professionnel, en particulier par le biais de l'influence des technologies récentes, des tactiques d'administration, des divergences générationnelles au sein des sociétés et des opportunités de solidarité au travail. Elle souligne les tensions associées aux disparités numériques et aux divers modes de travail, tout en mettant en avant que si elles sont bien gérées, les relations entre générations peuvent apporter une valeur ajoutée à l'organisation et optimiser les performances au travail. Ainsi, nous constatons que ces auteurs ont déjà ouvert la voie à des réflexions sur les relations intergénérationnelles dans le cadre professionnel. Ces chercheurs

ont particulièrement étudié les mécanismes de transmission, les représentations sociales liées à chaque génération, ainsi que les conséquences managériales d'une diversité intergénérationnelle.

Ce constat pose une question cruciale : comment comprendre les difficultés spécifiques liées à la collaboration intergénérationnelle ? Ainsi, l'objectif de ce mémoire est d'exposer les défis liés au travail en équipe intergénérationnelle. Il vise à améliorer la compréhension des dynamiques entre différentes générations au sein des groupes de travail.

L'aspect unique de cette étude découle de son approche subjectivement ancrée : elle s'appuie sur une expérience personnelle au cœur d'une équipe intergénérationnelle, permettant ainsi une exploration détaillée des réalités pratiques. Ainsi, l'approche choisie est celle de l'autopraxeographie, un processus qui allie introspection et analyse réflexive pour générer des connaissances à partir de la pratique de l'auteure qui écrit ce mémoire. Cette approche permet donc de combiner des éléments tirés de l'expérience professionnelle avec les contributions de la recherche universitaire, dans un objectif à la fois de compréhension et d'analyse.

Ce mémoire offre donc une analyse des enjeux intergénérationnels en milieu professionnel par le biais d'une étude conjointe de la littérature académique et du témoignage personnel, dans le but de mieux équiper les professionnels face à une réalité de plus en plus courante et complexe.

Alors, dans un premier temps, le chapitre un représente la revue de littérature, dans un second temps, le chapitre deux expose la méthodologie de recherche et pour finir le chapitre trois repose sur l'analyse des résultats suivie par une discussion-synthèse.

CHAPITRE 1

REVUE DE LITTÉRATURE

Ce chapitre vise à recueillir les connaissances pertinentes issues de la littérature scientifique en lien avec notre thème « Travailler dans une équipe intergénérationnelle, un parcours semé de défis ». Ainsi, ce recueil de connaissances permet de jeter les bases théoriques de ce mémoire et de comprendre le sujet d'une manière approfondie. Dans un premier temps nous définissons les concepts d'*équipe*, de *générations* et d'*intergénérationnalité*. Nous examinerons également les avantages et les inconvénients liés à la gestion des équipes intergénérationnelles dans les organisations. Commençons par l'examen du concept d'équipe.

1.1 ÉQUIPE

Dans ce travail de recherche, nous allons explorer la notion d'équipe en précisant sa définition et en suivant son parcours historique pour établir les fondements nécessaires à une compréhension approfondie de son importance et son développement dans le milieu professionnel.

1.1.1 Définition du concept d'équipe

Avant toute argumentation, il est essentiel de préciser que le concept d'*équipe* ou de *travail en équipe* a connu une véritable explosion ces dernières années. En 1993, 68 % des entreprises du Fortune 1000 ont déclaré recourir au travail d'équipe au sein de leur

organisation (Lawler, Albers et al., 1995). De ce fait, de nombreuses appellations sont données au concept d'*équipe de travail* à savoir : *les équipes autonomes, autogénérées, les cercles de qualité, les équipes de projet, les comités, les équipes de gestion stratégique* (Lawler, Albers et al., 1995). Lapalme et al (2012) subdivisent le concept d'*équipe de travail* en quatre sous-groupes notamment *les équipes de travail permanentes, les équipes de travail parallèles, les équipes de travail de projet et les équipes de travail de direction*. Cependant, un peu plus loin dans le même ouvrage, Laplante et al (2012) souligne le fait que, *les équipes de travail* peuvent être aussi divisées en cinq catégories ; *les groupes de travail, les pseudo-équipes, les équipes potentielles, les vraies équipes et les équipes hautement performantes*. Partant de cette multitude de types d'*équipes de travail*, il est judicieux de se demander ce que représente *une équipe ou une équipe de travail*.

Larousse (2000, p393) définit une équipe comme étant « un groupe de personnes travaillant à une même tâche ou unissant leurs efforts dans le même dessein ».

Une équipe peut aussi être perçue comme étant un : « Groupe socialement identifié d'individus interdépendants et coresponsables, réunis pour réaliser une activité » (Langevin, 2004, p2). En (2014), Mucchielli soulignait que chaque individu apporte un savoir particulier qu'il partage avec les autres. Ainsi, une *équipe* repose sur la solidarité au sein d'un petit groupe, afin d'assurer un travail efficace et productif. Les membres de l'*équipe* possèdent des compétences complémentaires qu'ils mettent en commun pour accomplir une tâche collective.

Lhuillier (2019), quant à lui pense qu'une équipe se définit par sa capacité à établir une communication bilatérale, à permettre l'expression des idées, à accepter les désaccords et à offrir un soutien mutuel dans l'accomplissement des tâches.

Enfin, selon le Petit Robert (2015, p916), *une équipe* est : « un groupe de personnes unies dans une tâche commune » autrement dit l'équipe renvoie à un rassemblement de personnes unifiées dans la réalisation d'une même mission ou d'un même but.

Selon Cohen et Bailey (1997), une *équipe de travail* désigne un groupe de personnes qui dépendent les unes des autres pour accomplir leurs tâches, qui partagent la responsabilité des résultats, qui se perçoivent et sont perçues comme une unité sociale distincte au sein d'un système social plus large, comme une organisation, et qui maintiennent des relations au-delà du cadre organisationnel.

Le concept d'équipe de travail quant à lui fait référence à un ensemble défini d'au moins trois individus qui sont interdépendants et responsables ensemble de la création d'un produit ou d'un service, et dont la durée d'existence n'est pas fixée (Aubé et al., 2011). Rousseau et al (2006a) adoptent une approche différente de celle de Aubé et al., (2011) et Hackman (1987) car ils caractérisent une équipe de travail comme étant un groupe formel et stable d'au moins deux personnes qui dépendent les unes des autres et partageant la responsabilité d'accomplir une ou plusieurs tâches spécifiques définies par l'organisation. Dès lors, « Faire équipe c'est mobiliser un groupe pour parvenir à un but commun explicité dont l'atteinte suppose l'interdépendance d'activités individuelles nécessitant d'être ajustées entre elles » (Duret, 2011, p10).

En psychologie du travail, les notions d'*équipe* et de *groupe* constituent deux éléments essentiels (Mircea, 2013). On les associe souvent, voire on les confond. Leurs conceptualisations sont probablement similaires et se chevauchent sur certains aspects. Toutefois, leurs définitions, tout comme les réalités, les aspects psychosociaux auxquels l'équipe et le groupe font référence montrent des différences notables et essentielles (Clety, 2009).

Ainsi, le terme groupe, contrairement au terme équipe, est « la réunion de plusieurs figures formant un ensemble dans une œuvre d'art » (Gason, 1668, cité par Littré, 2007, p17).

Nous comprenons finalement que le concept d'équipe a une connotation différente en fonction du contexte. Il est donc important de faire la distinction entre une équipe et un groupe. Pour ce faire, nous présenterons donc dans la section suivante intitulée l'histoire du concept d'équipe.

1.1.2 Historique de la notion d'équipe

Le terme équipe semble apparaître dès le XII^e siècle. Ce vocable fait allusion au concept technique et maritime dérivant du mot « équiper » qui signifie « pourvoir un navire de ce qui lui est nécessaire à la navigation » (Mace, 1155, cité par Le Nouveau Littré, 2007, p18). De ce fait, l'équipe, au sens psychologique du terme, n'est donc plus un groupe qui repose sur des caractéristiques formelles et identitaires des membres. Il s'agit plutôt d'un groupe qui repose sur l'existence de buts communs pour ses membres. Ceux-ci sont réunis pour accomplir quelque chose ensemble (Clety, 2009). En outre, le terme équipe est utilisé pour désigner les individus à partir du XV^e siècle notamment dans le cadre du travail ou du sport, raison pour laquelle Mantellier et Glossaire (1469, cités par Clety, 2009, p7) pensent qu'une équipe est un « groupe de personnes pratiquant un même sport ».

Le terme groupe, utilisé par Léonard de Vinci, tire ses racines du mot « gruppo » et semble apparaître pour la première fois au XVII^e siècle où il désigne alors « la réunion de plusieurs figures formant un ensemble dans une œuvre d'art » (Gasson 1668, cité par Clety, 2009, p13).

Étymologiquement, le mot groupe trouve son origine de l'italien « gruppo ». Léonard de Vinci est a priori le premier à en utiliser le terme. Cela lui permet alors de mettre en évidence des caractéristiques communes physiques et/ou formelles d'éléments appartenant à un ensemble. La ressemblance entre ces éléments, leur proximité dans ce qui les définit et fonde leur identité, sont le fondement et l'essence de la notion de groupe. Le groupe révèle les caractéristiques semblables de ses éléments (Gasson 1668, cité par Clety, 2009, p17).

Aussi, à partir du XVIII^e siècle, le terme groupe sera utilisé pour les individus désignant alors un « ensemble de personnes liées par un point commun (opinions, goûts, activités, etc.) » (Marat, Pamphlets, 1790, cité par Clety, 2009, p17)

Par conséquent, ces distinctions étymologiques et sémantiques aident à saisir les similarités et les relations entre les deux notions de groupe et d'équipe. En théorie, un groupe ne peut pas être perçu comme une équipe, car sa présence n'est pas forcément liée à un but ou à une finalité intrinsèque (Clety, 2009). Au contraire, une équipe peut être légitimement perçue comme un ensemble dont les membres partagent un objectif et une finalité communs (Clety, 2009). Qu'en est-il du concept de génération ?

1.2 GENERATION

Le terme « génération » évoque une des composantes fondamentales de l'existence : le temps, qui pour un individu représente la période allant de sa naissance à sa mort, mais qui grâce à la conscience peut également inciter à envisager au-delà de sa propre expérience temporelle vers un passé qu'il n'a pas vécu et un futur dont il ne fera jamais l'expérience. (Attias-Donfu et al., 2004).

Le terme « génération » vient directement du verbe latin *generare* (produire, matériellement ou intellectuellement) et du substantif *generatio* (la reproduction, la génération d'hommes), eux-mêmes dérivés du grec *gignomai* (naître, devenir), *gignosko* (connaître), *genos* (la famille, la race) et *genesis* (la cause, le principe, la source de vie). À partir de la racine verbale *generare*, il est alors amusant de bondir de mot en mot pour constater que *genialia* (le lit nuptial, la fécondité) engendre la *genialitas* (la joie, le plaisir de la fête, la gaieté), pour découvrir aussi que le génitif, dans les grammaires à déclinaison, exprime la dépendance ou l'appartenance à un groupe lexical, pour apprendre que *generosus* (généreux) signifie « de noble extraction » – un vin de grand cru étant un *vinum generosum* et que le *Genius* (génie) est ce dieu particulier à chaque personne veillant sur elle dès sa naissance. (Attias-Donfu et al, 2004, p103)

Une bonne compréhension des dynamiques générationnelles permet aux gestionnaires de mieux répondre aux besoins et aux attentes spécifiques de chaque groupe d'âge au sein de leur équipe (Lyons et al., 2015). Cela peut impliquer l'adaptation des politiques de recrutement, de développement professionnel et de gestion des talents, ainsi que les pratiques de communication et de leadership, pour favoriser l'engagement, la motivation et la

productivité de l'ensemble des collaborateurs, quelle que soit leur génération (Lyons et al., 2015). Cependant, le concept de génération étant un concept assez vaste peut avoir différentes définitions.

1.2.1 Définition du concept de génération

Le concept de *génération* au sein du milieu professionnel implique de catégoriser les individus en groupes générationnels en fonction de leur année de naissance et des contextes sociaux, culturels et technologiques qui ont marqué leur éducation et leur entrée sur le marché du travail (Dejoux, Wechtler et al., 2011). Cette classification permet d'identifier les tendances générationnelles en matière de comportements, de valeurs et de préférences au travail. Par exemple, les événements historiques, les avancées technologiques et les transformations sociétales peuvent influencer la manière dont chaque génération perçoit le travail, les attentes qu'elle a envers son employeur, ses préférences en matière de style de management et ses motivations professionnelles (Dejoux et al., 2011). Comme l'indique Sackett (2002, p302) « On ne peut pas utiliser uniquement l'âge des personnes et des dates fixes pour comparer des cohortes ; il faut spécifier les événements et les expériences qui sont supposés conduire à des différences entre cohortes et tester systématiquement ces hypothèses » autrement dit, il ne s'agit pas seulement de comparer les cohortes ou les groupe de personnes nées à la même période en regardant seulement leur âge ou l'époque où elles ont vécu mais il faut aussi identifier les événements marquants ou les expériences communes comme la guerre, une crise économique, une réforme qui ont pu influencer leur parcours, et ensuite vérifier rigoureusement si ces facteurs expliquent vraiment les différences observées entre les cohortes.

Selon Gauthier (1994) et Simard (1999), qui travaillent en sciences sociales, une *génération* est perçue comme étant un groupe de personnes ayant vécu un événement spécifique au même âge et à la même période.

Cependant, si nous prenons en compte le côté ethnologique ou généalogique, Attias-Donfut (1991) et Harvey (2004) soulignent qu'une *génération* désigne les individus appartenant à la même branche générationnelle ou dans un groupe plus étendu.

En outre, selon la perspective sociologique, une génération est constituée de personnes d'un âge similaire ayant traversé des expériences ou des événements historiques communs, ce qui conduit à une vision du monde et un mode de pensée partagés (Attias-Donfut, 1991).

En comprenant ces dynamiques générationnelles, les gestionnaires peuvent mieux répondre aux besoins et aux attentes spécifiques de chaque groupe d'âge au sein de leur équipe. Cela peut impliquer d'adapter des politiques de recrutement, de développement professionnel et de gestion des talents, ainsi que les pratiques de communication et de leadership, pour favoriser l'engagement, la motivation et la productivité de l'ensemble des collaborateurs, quelle que soit leur génération (Lyons et al., 2015).

De plus, Strauss et Howe (1998) stipulent que la définition du terme génération demeure sujette à débat dans la mesure où les approches varient selon les disciplines et les auteurs ; alors, l'objectif est de donner une nouvelle définition des *générations* en termes de contenu sociologique. De ce fait, chaque génération établit sa propre réalité subjective, sa psychologie et ses propres émotions, ses valeurs et son art.

Également, Kupperschmidt (2000) considère la *génération* comme un groupe d'individus vivant à la même époque, dans un cadre économique, culturel et historique particulier, qui partagent des influences et des valeurs similaires, ce qui façonne leurs comportements communs.

Par ailleurs, Devriese (1989) définit une *génération* comme un concept flexible, compris comme un ensemble d'expériences partagées par un groupe d'individus retenus à moment donné. Il poursuit en disant que cette période ne montre pas une génération uniforme mais plutôt une diversité de générations coexistantes.

En outre, une compréhension approfondie des *générations* au travail peut également aider à atténuer les conflits intergénérationnels et à promouvoir un climat de travail inclusif et harmonieux, où chacun se sent valorisé et respecté pour ses contributions uniques (Lyons et al., 2015).

Selon Attias-Donfunt (1991) la notion des générations peut être subdivisée selon trois principale perspective à savoir :

- ❖ *La perspective démographique* : Le terme de génération fait référence à une cohorte, c'est-à-dire un groupe d'individus ayant vécu un événement spécifique à la même période et au même âge. Cet événement peut être une naissance, l'acquisition d'un diplôme, le départ à la retraite...
- ❖ *La perspective ethnologique ou généalogique* : Le terme génération fait référence aux liens de parenté.
- ❖ *La perspective sociologique* : Une génération désigne un groupe d'individus partageant approximativement le même âge et ayant vécu des événements ou des expériences historiques similaires, conduisant à une perspective de vie et une façon de penser semblables.

D'autres auteurs comme Home et Strauss, (2000a) cités dans Paré (2001, p40) pensent que :

« Certains comportements, traits et valeurs sont communs à plusieurs générations. Par exemple, un groupe de pairs représenté au sein d'une société, né au cours d'une même période correspondant à la durée normale du passage de l'enfance à l'âge adulte, et qui a en commun une certaine personnalité collective ».

Afin de comprendre l'étymologie du concept de génération, nous allons présenter son historique.

1.2.2 Historique du concept de génération

Selon Attias-Dunfut (1988, p36), « le concept de génération dans les sciences sociales a été principalement utilisé ces dernières décennies dans des domaines spécialisés tels que la jeunesse, la famille et la vieillesse, incluant les rapports entre générations comme objet d'étude ». Il poursuit son argumentaire en ajoutant qu'aujourd'hui, l'utilisation du terme génération s'étend bien au-delà de ces spécialités et s'applique à des questions liées au travail, à la consommation, à l'éducation et aux changements sociaux. Ainsi, l'approche sociologique réintroduit la dimension historique qui avait été en grande partie négligée, voire abandonnée, par l'influence du structuralisme. En outre, « la signification actuelle de la notion de génération garde la trace de la large utilisation qui en a été faite en histoire, principalement au XIX^e siècle. L'histoire est alors en quête d'une démarche scientifique, exigeant un outil méthodologique pour mesurer le temps historique, voire pour en comprendre et en expliquer les mouvements » (Attias-Dunfut ; 1988, p.37). De ce fait, nous procéderons donc à une présentation successive des caractéristiques de chaque génération.

1.2.3 Les caractéristiques générationnelles (Baby-boomers, Génération X, Génération Y et Génération Z)

Dans cette partie il s'agit de montrer comment se comporte chaque génération en fonction des âges et des expériences qui façonnent la dynamique des équipes. De prime abord, chaque génération apporte un ensemble unique de valeurs, d'attitudes et de comportements, forgés par les événements historiques, les avancées technologiques et les transformations sociales propres à leur époque (Dejoux, et Wechtler, 2011). Comprendre ces différences générationnelles est essentiel pour les gestionnaires et les organisations qui cherchent à promouvoir un environnement de travail inclusif et productif (Dejoux, et Wechtler, 2011). De ce point de vue, il est important de comprendre les caractéristiques distinctives des principales générations actives sur le marché du travail notamment les vétérans, les Baby-boomers, la Génération X, la Génération Y et la Génération Z (Gentina, 2024).

1.2.3.1 Les vétérans ou traditionalistes

Les vétérans représentent une génération marquée par des transformations profondes dans les domaines économiques, technologiques et sociaux ; on leur associe des valeurs telles que le sacrifice, la conviction que le travail acharné sera récompensé, ainsi que le respect des règles, de l'autorité et de l'ordre (Zemke et al., 2000). Ils privilégient le devoir avant les plaisirs personnels et sont animés par un sens de l'honneur. De plus, ayant grandi dans des sociétés agricoles et industrielles, ils sont généralement perçus comme loyaux, fiables, et attachés à des engagements professionnels durables (Zemke et al., 2000).

De plus, Lancaster et Stillman (2000) soulignent aussi le fait que cette génération (les vétérans) éprouve souvent de la frustration face à la manière informelle dont les jeunes abordent le travail, ainsi qu'à leur manque de respect pour les règles établies. Ils ajoutent que les vétérans estiment que l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle devrait être une préoccupation individuelle, et non une question à traiter au niveau de l'organisation.

Par ailleurs, « Les traditionalistes ont été des enfants très protégés qui ont grandi en voyant leurs parents faire de lourds sacrifices pour eux. » (Paré, 2001, p6). En effet, selon Paré, les individus de cette génération ont été fortement influencés par la grande pauvreté et les répercussions de la première guerre mondiale. Pour appuyer cette affirmation, Zemke et al (2000) soulignent le fait que ces vétérans vivaient dans une époque où le mariage à vie était la norme. Ils ajoutent également que la radio à cette époque était le principal moyen d'information et de divertissement. Ils poursuivent en soulignant que la religion jouait un rôle majeur et l'influence des religieux était importante, au point où de nombreuses écoles étaient gérées par des institutions religieuses.

En outre, encore appelé génération silencieuse, les baby-boomers sont décrits comme une génération conservatrice et disciplinée (Strauss et Howe, 1991). Ces individus ont grandi pendant la Grande Dépression, qui leur aurait inculqué les valeurs de frugalité et de travail acharné. Ce serait en effet une conséquence logique d'une telle expérience, même si tous ceux qui sortent d'une période financière difficile n'adoptent pas la frugalité ; la pendule peut en

effet osciller dans l'autre sens, certains ayant grandi dans la pauvreté dépensant sans compter dès qu'ils en ont les moyens (Costanza et al, 2015). Que peut-on dire des baby-boomers ?

1.2.3.2 Les baby-boomers

Selon Harvey, (2004) ; Kupperschmidt, (2000) et Paré, (2002), les baby-boomers ont été marqués par une période de prospérité économique et l'invention de la télévision. Les baby-boomers ont vécu des événements significatifs comme la guerre du Viêtnam, la guerre froide, l'assassinat de J.F. Kennedy ainsi que les mouvements pour les droits civils. Leur accès à l'éducation et l'adoption de nouvelles méthodes pédagogiques a également eu un impact important sur la réalisation de soi, via le développement intellectuel ainsi que la valorisation de sa propre estime. Les mouvements féministes et la participation accrue des femmes dans la main-d'œuvre ont également façonné leurs expériences.

De plus, les baby-boomers se considèrent comme une génération distincte, caractérisée par sa résistance aux règles, son esprit de compétition et de collaboration. Ils cherchent à satisfaire leurs besoins personnels et montrent une forte addiction au travail, ou « workaholisme ». Les baby-boomers veulent travailler avec des collègues aussi engagés qu'eux et accordent une grande importance à la reconnaissance de leur titre, à l'ancienneté, à l'équité, aux opportunités de promotion et à la gratification personnelle (Harvey 2004 ; Kupperschmidt, 2000 ; Paré, 2002).

En outre, les baby-boomers ont souvent une vision centrée sur eux-mêmes et ont du mal à accepter les perspectives différentes, en particulier celles des plus jeunes générations d'employés (Zemke et al., 2000). Qu'en est-il de la génération qui la succède ; à savoir la génération X ?

1.2.3.3 La génération X

La génération X, également appelée la *génération perdue*, comprend les personnes nées entre 1966 et 1976, atteignant l'âge de 36 à 46 ans en 2012 (William, 2008 ; Tay, 2011). Cette génération a appris de ses aînés que suivre les règles et règlements de l'entreprise ne garantit pas la sécurité de l'emploi (Dougan et al., 2008). Par conséquent, elle accorde une grande importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, recherchant constamment un équilibre entre la famille et le travail (Gursoy et al., 2008 ; Kaylene et al., 2010). Ils placent leur famille et leur temps personnel en priorité, au point qu'ils sont peu enclins à sacrifier leurs heures de loisir pour le travail. Beaucoup refusent de travailler le week-end, préférant consacrer ces jours à leur famille. Ils expriment souvent leurs exigences lorsqu'ils sont confrontés à des situations pouvant affecter leur vie personnelle (Cole et al., 2002).

Par ailleurs, la génération X a été influencée par divers événements et tendances économiques, sociaux et environnementaux. « Ils ont grandi pendant la montée de la dette nationale, de la chute du mur de Berlin, de la fin de la guerre froide, de la crise économique des années 1980 et du ralentissement économique des années 1990 » (Paré, 2002, p47). L'augmentation des taux d'immigration, les rationalisations d'entreprises et les restructurations organisationnelles ont également marqué leur parcours, entraînant une précarisation des emplois (Harvey, 2004 ; Kupperschmidt, 2000 ; Paré, 2002).

Ajoutons à cela des événements historiques comme l'épidémie de sida et par des événements plus locaux, comme le fait d'avoir vu ses parents lutter pour joindre les deux bouts en travaillant pour des entreprises indifférentes ou d'être plus souvent seuls dans leur enfance en raison du divorce de leurs parents (Costanza et al., 2015).

La génération X a connu une hausse des divorces et a pris conscience de la dégradation de l'environnement. La transition de l'économie industrielle vers l'économie du savoir les a rendus très instruits (Harvey, 2004 ; Kupperschmidt, 2000 ; Paré, 2002). Ils sont souvent sceptiques envers les organisations, mais restent loyaux envers leur équipe de travail.

Ils manifestent une résistance à l'autorité, sont entreprenants, dynamiques, indépendants, flexibles et polyvalents dans les organisations. Leur maîtrise de la technologie et leur quête d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont essentiels pour eux (Harvey, 2004 ; Kupperschmidt, 2000 ; Paré, 2002). La génération X apprécie le développement des compétences, la reconnaissance de leur contribution et préfère des relations hiérarchiques informelles. Ils participent activement au processus décisionnel et favorisent une communication ouverte et transparente. Travailler avec une infrastructure technologique à jour est crucial pour eux, tout comme avoir un travail intéressant, bien qu'ils changent souvent d'orientation professionnelle (Harvey, 2004 ; Kupperschmidt, 2000 ; Paré, 2002).

En outre, lorsque la génération X considère un emploi, plusieurs éléments sont essentiels pour eux. Tout d'abord, elle recherche un environnement où leur personne est respectée et valorisée. Ensuite, une rémunération compétitive est importante, car elle permet de reconnaître leur engagement et leurs compétences. Elle accorde également une grande importance aux opportunités de progression professionnelle, car ils sont motivés par le développement continu de leurs compétences ainsi que leur carrière. Travailler sur des projets intéressants qui ont un impact leur donne le sentiment que leur travail est significatif. Enfin, la génération X cherche activement des possibilités de croissance personnelle et professionnelle pour continuer à évoluer et à s'améliorer dans leur métier (Montana, & Petit, 2008).

Par ailleurs, la crise financière asiatique de 1997 et les opportunités d'emploi limitées pendant leur jeunesse ont marqué les employés de la génération X. Ces expériences ont contribué à leur faible confiance envers les organisations. Ayant observé leurs aînés investir du temps et de la loyauté pour finalement être sacrifiés lors des crises économiques, ils sont devenus sceptiques vis-à-vis de leurs employeurs. Ils tolèrent très peu la bureaucratie et les règlements organisationnels, surtout lorsque ces procédures risquent de nuire à leur performance (Lager, 2006 ; Crumpacker et Crumpacker, 2007). En considérant les propriétés de la génération X, il est intéressant pour nous de comprendre comment la génération Y aborde ces mêmes enjeux.

1.2.3.4 La génération Y

La génération Y, aussi appelée Millennials, inclut les personnes nées entre 1980 et 2000. Elle a été marquée par la guerre en Irak, en Afghanistan et au Congo (William, 2008 ; Tay, 2011). D'après Zemke et al., (2000), les employés de la génération Y sont plus coopératifs et optimistes que leurs prédécesseurs, en grande partie grâce à leur haut niveau d'éducation ou de formation professionnelle. La plupart d'entre eux possèdent au minimum un diplôme universitaire ou un diplôme d'études supérieures (William, 2008). En outre, ils ont tendance à adopter une attitude décontractée au travail et attendent de leurs managers qu'ils se préoccupent de leur bien-être (Gursoy et al., 2008). Ils montrent également une grande tolérance envers la diversité en termes d'âge, d'ethnicité et d'orientation sexuelle, souhaitant faire du monde un endroit meilleur pour tous (Gursoy et al., 2008 ; Zemke et al., 2000). En réalité, la génération Y excelle dans la collaboration et préfère nettement le travail en équipe (Dougan et al., 2008), tout en étant enclins à suivre les directives.

Cependant, la recherche de sens au travail est particulièrement cruciale pour la génération Y, car elle valorise fortement l'alignement entre ses valeurs personnelles et celles de l'entreprise (William, 2008). C'est pour cette raison que Eisner (2005, p13) dira que « comprendre la signification et l'importance des tâches à accomplir ainsi que de leur position au sein de l'organisation renforce l'engagement et la motivation des collaborateurs spécifiquement ceux de la génération Y » ; il poursuit en disant que, pour cette génération, qui aspire à des rôles significatifs, cet aspect contribue à une meilleure productivité et à une cohésion d'équipe accrue. Parallèlement, le besoin d'accomplissement se révèle essentiel pour eux car offrir des opportunités d'avancement et de gain, en fixant des objectifs ambitieux avec des critères précis, leur permet de se projeter dans leur carrière et d'éprouver un véritable sentiment de réussite. De plus, selon Eisner (2005) en intégrant ces éléments dans la culture d'entreprise, on favorise non seulement le bien-être des jeunes professionnels, mais on améliore également la performance globale de l'organisation.

En outre, les selon Hoffman et Lance (2010), les Millennials sont présentés comme socialement engagés, mais cyniques et narcissiques car on suppose que les Millennials sont élevés par des parents hélicoptères, déterminés à promouvoir et à protéger leur estime de soi, produisant ainsi des jeunes adultes narcissiques et prétentieux. Ce lien est logique, même si les processus psychologiques ne sont pas clairement élucidés ni testés. Par ailleurs, selon (Costanza et al ; 2015) si l'on entend parler dans les médias de ce nouveau type de parentalité microgérée, il ne s'agit certainement pas d'une approche parentale uniforme dans tous les segments de la société mondiale. La conscience sociale, en revanche, pourrait provenir de liens plus étendus avec les autres et d'une plus grande ouverture sur le monde grâce à la technologie constamment à portée de main.

Pour la génération Y, la recherche de feedback est cruciale pour maintenir leur engagement et leur motivation au travail. Selon Erickson (2009) ; Josiam et al., (2009), valoriser les performances individuelles à travers des évaluations à court terme et récompenser les meilleurs éléments favorise un environnement positif. De plus, en encourageant des discussions collectives, cette génération peut explorer des pistes d'amélioration collectivement, ce qui renforce leur esprit collaboratif. Parallèlement, l'intégration de la vie privée et professionnelle est essentielle pour les jeunes travailleurs : offrir une flexibilité dans les horaires et organiser des événements sociaux contribue à leur bien-être.

Enfin, la génération Y a grandi entourée de technologies avancées. Elle est capable d'assimiler rapidement les informations, d'élargir leurs connaissances et de faire plusieurs tâches en même temps grâce à ces technologies. Par conséquent, les employés de la génération Y sont davantage portés à rester dans des entreprises qui investissent dans des technologies sophistiquées et qui rendent leur travail intéressant, stimulant et agréable (Spiro 2006 ; Dougan et al., 2008 ; Tay 2010). Après avoir analysé les caractéristiques de la génération Y, il est pertinent pour nous de nous tourner vers la génération Z pour comprendre les nouvelles dynamiques qui émergent.

1.2.3.5 La génération Z

La génération Z, souvent désignée comme la génération post-Millennials, se distingue par l'arrivée du ralentissement économique, les menaces terroristes, le réchauffement climatique et son immersion totale dans le monde numérique. Les membres de la génération Z sont natifs du monde numérique, ayant grandi avec un accès instantané à Internet et aux médias sociaux. Ils sont encore plus numériques que leurs prédécesseurs de la génération Y, multipliant leurs comptes sur les plateformes en ligne telles qu'Instagram, Snapchat et TikTok, Twitter de nombreux autres réseaux sociaux (Mathéo et Bélanger, 2021).

Pour la génération Z, l'interaction en ligne est une partie intégrante de leur vie quotidienne, où ils comptent leurs amis et leurs followers pour mesurer leur popularité et leur influence sociale. Les appareils numériques tels que les tablettes, les smartphones et les ordinateurs portables font partie intégrante de leur existence, utilisés non seulement pour se divertir mais aussi pour apprendre, communiquer et se connecter avec le monde qui les entoure (Mathéo et Bélanger, 2021).

De plus, la génération Z doit apprendre à naviguer dans un monde numérique caractérisé par un flux constant d'informations et de distractions. Ils sont confrontés à une multitude de choix et de sollicitations en ligne, ce qui les oblige à développer des compétences de gestion du temps et de prise de décision rapide. Ils doivent également apprendre à distinguer la divagation sans fin dans les informations en ligne de la navigation ciblée dans les connaissances pertinentes. En tant que natifs du numérique, la génération Z utilise ces compétences pour naviguer avec aisance dans le paysage numérique complexe, tout en s'adaptant aux exigences changeantes du monde moderne (Mathéo et Bélanger, 2021).

Enfin, il ressort clairement des recherches sur les générations que, bien que certaines études affirment que l'argument sous-jacent est une évolution progressive au fil du temps, ces arguments sont réfutés par d'autres études qui affirment l'existence de différences générationnelles distinctes ou affirment que les changements sont progressifs, mais ne

présentent leurs conclusions qu'en termes d'étiquettes et de stéréotypes générationnels (Costanza et al., 2015).

À présent voyons comment le concept *intergénérationnel* est défini dans la littérature scientifique.

1.3 INTERGENERATIONNEL

Dans cette section de notre travail, nous allons aborder le sujet de l'intergénérationnel en examinant son histoire, sa signification, mais aussi ses points forts et ses faiblesses, afin d'éclairer ses enjeux et son influence sur notre société.

1.3.1 Historique du concept d'intergénération

Le terme intergénérationnel vient de trois principales perspectives découlant du mot génération notamment : « la perspective démographique, la perspective ethnologique ou généalogique et la perspective sociologique » (Attias-Dunfunt, 1991, p20). Selon la perspective démographique, le terme génération fait référence à une cohorte, soit un groupe d'individus ayant vécu un événement spécifique à la même époque et au même âge. Cet événement pourrait être une naissance, l'acquisition d'un diplôme, le départ à la retraite, et ainsi de suite. Ainsi, la perspective ethnologique quant à elle se réfère aux liens de parenté ; et la perspective sociologique se compose d'un groupe de personnes partageant à peu près la même tranche d'âge et ayant vécu des événements ou des expériences historiques similaires, ce qui conduit à une perspective du monde et une façon de penser comparable. (Gentima et Lamri, 2024).

En outre,

« Au XXI^e siècle, nous assistons à un délitement des relations entre générations du fait de distances géographiques plus grandes, de l'éclatement de la cellule familiale, de l'augmentation du nombre de divorces ou encore de l'arrivée de la nouvelle technologie et de la fracture numérique qui en résulte entre les aînés et les plus jeunes » (Gentima et Lamri, 2024, p20).

Ces mêmes auteurs soulignant que :

« La société a pris conscience de la nécessité urgente d'apprendre ou de réapprendre à mieux vivre ensemble en recréant des liens intergénérationnels. La démarche intergénérationnelle devrait s'imposer comme un mode de vie dans notre société » (Gentima et Lamri, 2024, p.20-21).

Quelle définition apportent les chercheurs au concept d'intergénération ?

1.3.2 Définitions

Le concept *intergénérationnel* est central, permettant de mettre en lumière les interactions et les échanges entre les différentes générations, car nous vivons dans un monde en constante évolution où les valeurs et les technologies se transforment rapidement (Bauman, 2000).

L'office de la langue française du grand dictionnaire (2000, s.p.) décrit le concept *intergénérationnel* comme étant : « les relations et les échanges entre les différentes générations d'une population ».

Par ailleurs, les sciences sociales abordent l'intergénérationnel en se référant aux liens entre parents et enfants, ainsi que sur la transmission, qu'elle soit avérée ou supposée, de divers problèmes sociaux d'une génération à une autre (Le roux, 2006).

En outre, pour Queniart et Hurtubise (2009) l'*intergénérationnel* évoque immédiatement les interactions avec les autres, qu'ils soient plus jeunes ou plus âgés. Cela positionne les personnes comme des héritiers ou des transmetteurs de mémoire, d'histoire, de savoirs et de patrimoine.

Gentina et Lamri (2024, p20) définissent l'intergénérationnel « comme l'ensemble des échanges qui ont lieu, de manière spontanée ou plus formelle, entre plusieurs générations de manière que chacune puisse y trouver son intérêt ».

Cependant, pour le sociologue Déléze (2021, p21), les relations entre les générations correspondent à « des processus réciproques d'orientation, d'influence, d'échange et d'apprentissage entre les membres de deux ou plusieurs générations ainsi qu'au sein d'une même génération » ; autrement dit, l'*intergénérationnel* est un processus d'orientation, d'influence, d'échange et d'apprentissage qui se déroulent de manière réciproque entre les membres de différentes générations, ainsi qu'au sein d'une même génération. Dans le prolongement de notre réflexion sur le concept d'intergénération, nous analyserons à présent ses avantages et ses inconvénients.

1.3.3 Les avantages et inconvénients liés à la gestion des équipes intergénérationnelles

Les différences générationnelles peuvent nécessiter des stratégies de management spécifiques et provoquer des tensions intergénérationnelles. Des problèmes de communication, de méthodes de travail et de culture d'entreprise peuvent apparaître lorsque plusieurs générations coexistent. Néanmoins, ces écarts peuvent aussi stimuler l'innovation, encourager l'apprentissage mutuel et favoriser le partage des connaissances (Dufrasne et Thys, 2024). Dans cette partie de notre recherche, nous allons présenter tour à tour des éléments permettant de cerner quels peuvent être les avantages et les inconvénients liés à la gestion des âges dans une équipe.

1.3.3.1 Les avantages liés la gestion des équipes intergénérationnelles

Parmi les avantages significatifs de la gestion des *équipes intergénérationnelles*, il est possible de mettre en évidence plusieurs aspects essentiels notamment :

- ❖ *Le transfert des savoirs* ; si nous considérons le contexte du vieillissement de la main-d'œuvre, les organisations doivent se soucier de la mutation intergénérationnelle des connaissances. De ce fait, Bortef (2006) apporte la définition suivante au transfert des savoirs :

« L'ensemble des processus de distribution, d'accès, d'utilisation et surtout d'apprentissage, voire de combinaison et de transposition, par lesquels les utilisateurs s'approprient les contenus de la base des connaissances, de sorte qu'ils deviennent capables à leur tour de créer de la valeur en produisant leurs propres applications ou en créant de nouvelles connaissances » (Bortef, 2006, p4)

Dans le même ordre d'idées, Bortef (2006, p6) ajoute que : « La transférabilité n'est pas à rechercher dans les compétences, les savoir-faire ou les connaissances du professionnel, mais dans sa faculté à établir des liens, à tisser des fils, à construire des connexions entre deux situations »

- ❖ De plus, *le partage des connaissances* permet aux membres d'une même équipe d'exploiter un éventail de compétences variées, ce qui stimule l'innovation et facilite les apprentissages mutuels entre les générations (Jackson et Joshi, 2011).
- ❖ *La collaboration optimale* : pour mieux comprendre ce point, nous partirons sur la définition des mots collaboration et optimal. Selon le petit Larousse (2000, p232) la collaboration est : « l'action de collaborer avec quelqu'un à quelque chose », plus précisément, collaborer c'est « travailler avec d'autres à une cible commune » (Larousse, 2015, p305). Legendre (2005, p969), quant à lui, met en avant l'avantage de la gestion des équipes intergénérationnelles en soulignant que c'est « l'action de susciter le meilleur rendement souhaitable d'une situation, d'un objet, d'une communication, d'une activité ou d'une personne ». Partant de cet avantage, Marlène Bureau (2009) pense que, la collaboration optimale implique que des personnes de diverses générations unissent leurs efforts pour un rendement optimal en vue d'un objectif commun.

- ❖ En outre, Hamayon et al., (2019) se positionnent en ces termes : l'intégration de nouvelles générations constitue une occasion de revitaliser les équipes existantes tout en favorisant le développement des compétences individuelles ce qui permet de maintenir la cohésion et la performance de l'équipe. Cependant, il est essentiel de veiller à instaurer un sentiment d'équipe entre les membres, quelle que soit leur génération.
- ❖ Pour Riffaud (2007), *le partage des connaissances* contribue à réduire l'amnésie au sein de l'entreprise, ou ce qu'on appelle couramment *la perte de mémoire organisationnelle*. Autrement dit, en favorisant la circulation de l'information et des compétences entre les générations, une organisation peut mieux conserver son héritage et son expertise, ce qui est crucial pour sa capacité à durer dans le temps.
- ❖ Par ailleurs, la cocréation de connaissances consiste à générer de nouvelles informations à travers la collaboration avec d'autres. À titre d'illustration, des groupes composés de personnes de différentes tranches d'âge peuvent être amenés à élaborer collectivement des savoirs lorsqu'ils apprennent ensemble sur un sujet qu'ils ne maîtrisent pas encore ou qui suscite des interrogations tels que des outils numériques (Bjursell, 2015).
- ❖ En outre, « L'arrivée de nouvelles générations est une opportunité de dynamiser les équipes en place et un levier pour développer les compétences individuelles » (Hamayon et al., 2019, p 150-151).

1.3.3.2 Les inconvénients liés à la gestion des équipes intergénérationnelles

Dans le cadre de notre analyse sur la gestion des équipes intergénérationnelles, il est crucial d'explorer les inconvénients qui peuvent émerger de cette diversité, car elle peut engendrer des tensions et des malentendus tels que les disparités dans les styles de communication, les valeurs et les attentes professionnelles ce qui peut conduire à des conflits, rendant la collaboration plus difficile (Delay, 2008 ; Grima, 2007). Afin de mieux

comprendre les inconvénients liés à la gestion des équipes intergénérationnelles nous allons présenter tour à tour les pensées des auteurs sur le sujet :

- ❖ Pour Cox et Blake (1991) ; Cox et Lobel (1991), la diversité peut créer en pratique des obstacles organisationnels, compliquer les processus de décision et affecter la performance de l'entreprise.
- ❖ Selon Grima (2007), la gestion des équipes intergénérationnelles ou conflit intergénérationnel peut générer des flous autour des rôles, créant ainsi des incertitudes sur les tâches à accomplir, en affectant également la compréhension du sens du travail et en réduisant l'implication dans l'organisation. Elle peut également entraver la coopération et limiter les dynamiques d'apprentissage au sein de l'entreprise.
- ❖ La gestion des différentes générations au travail varie souvent, ce qui peut rendre difficile la recherche de compromis ou d'harmonisation entre les générations car elles ont des attentes bien différentes (Mir et al., 20002 ; Smola et Sutton, 2002).

Après avoir passé en revue l'ensemble des concepts clés de notre étude, nous présentons dans le chapitre suivant, le cadre méthodologique sur lequel repose notre recherche.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Lorsque nous entendons le terme méthodologie nous pensons directement à l'expression méthode. Selon Depover, Giardina et al. (1998, p36) : « La méthode, c'est l'ensemble des démarches, des cheminements ordonnés et rationnels, fixant le mode d'intervention ».

Par ailleurs, Puren (1988, p17) pense qu'« une méthode est un ensemble de procédés et de techniques (...) visant à susciter (...) un comportement ou une activité déterminée ». Cependant, Puren (1988) apporte des limites à cette façon de penser, car pour lui, parler de méthodologie renvoie à une démarche réflexive qui s'appuie sur des critères validés par une communauté de chercheurs, sans supposer qu'il n'existe qu'une seule façon de répondre à une problématique, ni un seul cadre théorique à suivre. La méthodologie permet de concevoir une démarche de recherche, en fonction de principes ou de repères reconnus, tout en s'adaptant au contexte particulier dans lequel elle est mise en œuvre. À l'inverse, la méthode semble suggérer qu'il existe un cadre unique à appliquer.

Dans l'optique de comprendre notre méthodologie de recherche, nous allons présenter tour à tour les éléments qui la constituent, à savoir le positionnement épistémologique, la méthode de l'autopraxéographie, l'explication du choix de la méthodologie, le processus que nous allons utiliser pour mener à bien la méthode ainsi que l'éthique de la recherche.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Dans cette partie de notre étude, nous allons nous positionner selon le courant de pensée épistémologique. De ce fait, nous allons tout d'abord apporter des éléments de définition claires au terme épistémologie, ensuite, nous allons présenter les différents courants de pensée qui en découlent afin de choisir celui qui nous correspond le mieux.

Selon Demaizière et al., (2007), dans leur ouvrage sur les recherches en didactique des langages et des cultures, le terme "épistémologie" a plusieurs significations. Il désigne non seulement les méthodes spécifiques à chaque science ou domaine scientifique, mais aussi les processus de la pensée scientifique dans son ensemble, ainsi que la question de la vérité scientifique (Demaizière et al., 2007). Ils poursuivent en affirmant qu'il est tentant de regrouper ces différentes significations dans une conception plus large, qui rappelle que l'épistémologie est avant tout une réflexion sur la manière dont le savoir est construit et organisé dans un domaine particulier, et comment il se rapporte aux autres domaines scientifiques. On peut encore étendre cette définition en incluant l'intérêt de l'épistémologie pour la manière dont chaque individu construit sa propre connaissance. C'est dans ce cadre que le concept de "positionnement" devient pertinent (Demaizière et al., 2007).

De plus, Avenier (2011, p 375) stipule qu' « un paradigme épistémologique se compose [...] essentiellement d'hypothèses d'ordre gnoséologique, d'ordre méthodologique, et d'ordre éthique (précisant la manière dont la valeur des connaissances est justifiée) ».

Toujours dans l'optique d'apporter des éléments permettant de comprendre le concept du positionnement épistémologique, Rosenberg souligne le fait que :

L'importance d'asseoir et de définir sa posture épistémologique n'apparaît pas toujours, aux yeux des apprentis chercheurs, dans toute sa dimension. Pourtant, c'est la clarté des choix paradigmatiques qui permet au chercheur de se camper, autant dans une manière de voir le monde, qu'au sein d'une communauté de recherche qui partage la même vision (Rosenberg, 2015, p12).

En outre, pour Grenier et Pauget (2007, p14), il existe différentes approches et perspectives à partir desquelles on peut développer ce savoir épistémologique « L'épistémologie de la recherche est un cadre que le chercheur mobilise pour expliquer la/sa réalité et s'articule en deux grandes « écoles », le positivisme et l'interprétativisme (voire le constructivisme) ». Ce cadre épistémologique est divisé en deux grands courants de pensée notamment le positivisme et le constructivisme.

❖ Le positivisme

Le positivisme étant une méthode de pensée en opposition au constructivisme, Savoie-Zajc (2006, P99) utilise ces termes pour apporter une explication à ce terme « Les sciences sociales ne peuvent être de bonnes sciences que si elles respectent les standards des sciences de la nature. On peut se demander ce qui a conduit la science normale positiviste à privilégier ainsi une approche hypothético-déductive. La réponse est à chercher dans le principe voulant que la science se donne pour visée la découverte de lois générales autorisant l'explication et la prédiction ».

❖ Le constructivisme

Le constructivisme est une théorie de l'apprentissage qui postule que la connaissance se développe à travers l'activité mentale de l'apprenant. Selon cette approche, c'est en réfléchissant sur nos expériences que nous construisons notre compréhension du monde et façonnons notre propre vision de la réalité qui nous entoure (Kerzil 2009).

En outre, la théorie constructiviste, élaborée par Piaget (1964; p112) en réponse au behaviorisme, souligne que « les activités et capacités cognitives propres à chaque individu lui permettent de comprendre et d'interpréter les réalités qui l'entourent ». Ainsi, lorsqu'une personne faite face à une situation ou à un problème, elle utilise différentes structures cognitives, appelées « schèmes opératoires », (Piaget 1964; p112) pour les appréhender.

Par ailleurs, « Dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, la recherche permet de rendre légitimes les connaissances, à l'aide d'un travail réflexif. Dans ce cas, la connaissance produite n'est pas le récit lui-même, mais est construite à partir de ce dernier » (Albert, 2017, p73). Le choix de cette méthode épistémologique est important car il permet à l'auteur de raconter sa propre histoire et les événements qu'il a vécus. De ce fait, nous allons poursuivre notre argumentation en apportant des éléments de réponse sur la question de la démarche de l'autopraxéographie.

2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE

L'autopraxéographie est une méthode qui offre aux chercheurs, ayant été ou étant encore des praticiens, la possibilité d'explorer des champs scientifiques et de générer des connaissances théoriques à partir de leur expérience personnelle et de leur pratique (Albert 2017). Toujours dans ce même article, Albert (2017) poursuit en stipulant que la méthode de l'autopraxéographie offre également aux praticiens-chercheurs l'opportunité de prendre du recul par rapport à une expérience difficilement vécue, voire traumatisante.

De plus, Albert et Michaud (2016, p141) montrent que cette méthode « a été développée et utilisée [...] pour produire des connaissances et éviter d'influencer inconsciemment la recherche ». Autrement dit, l'autopraxéographie a été élaborée et mise en œuvre pour générer des connaissances tout en minimisant le risque d'influencer inconsciemment le processus de recherche.

Par ailleurs, elles poursuivent leur récit en ces termes : « L'autopraxéographie produit donc des connaissances génériques contraires à la plupart des méthodes fondées sur les expériences des chercheurs qui créent des connaissances locales » (Albert et Michaud 2016, p141). Elles l'appuient en présentant la figure ci-dessous :

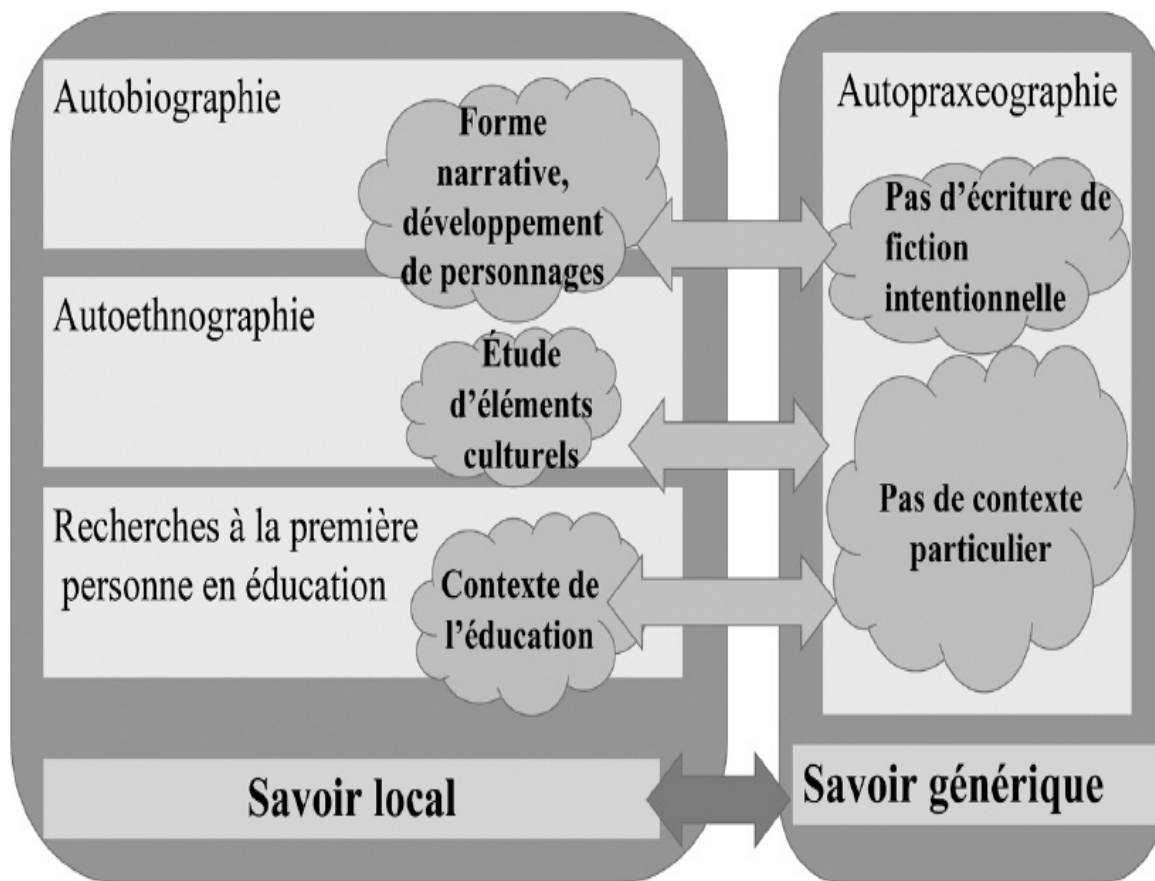


Figure 1. Spécificités de l'autopraxéographie. Albert et Michaud (2016, p.141). Insérée avec la permission de l'auteur:

Plus récemment, Albert et al., (2019, p36) expliquent que c'est « ce mouvement de va-et-vient qui permet aux chercheurs de développer des connaissances génériques qui peuvent être activées dans d'autres contextes ». (Voir le schéma ci-dessous).

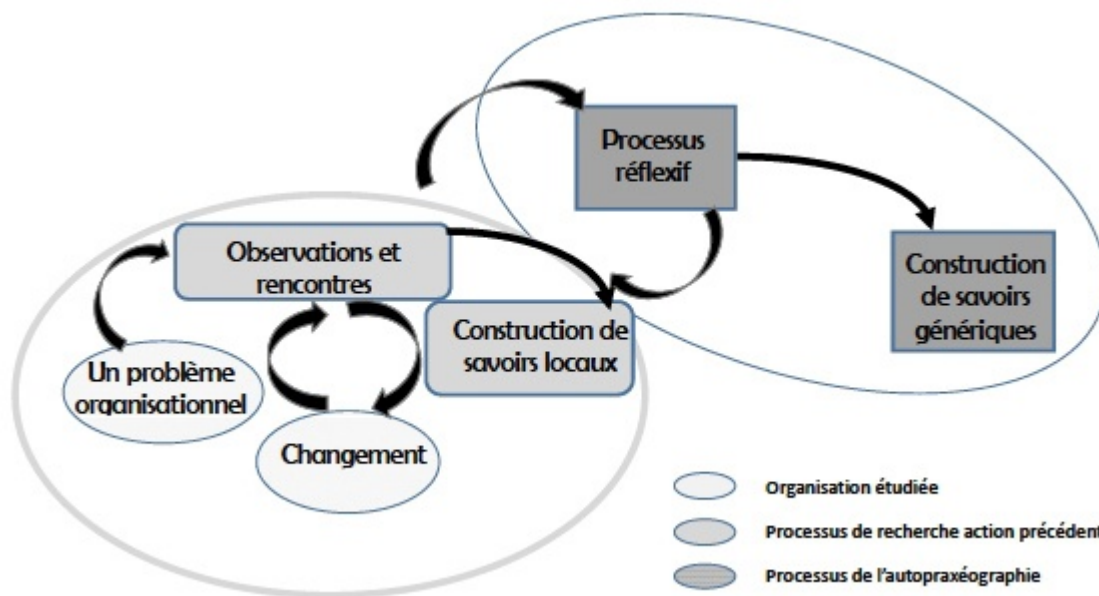


Figure 2. Processus méthodologique. (Albert et al., 2019, p. 37). Insérée avec la permission de l’auteur.

Aussi, la méthodologie de l'étude de cas est employée pour analyser des phénomènes dans des contextes réels, qu'ils soient nouveaux ou complexes, ou pour enrichir la compréhension de phénomènes déjà investigués (Barlatier, 2018). « Son but est de rassembler une quantité suffisante de données sur une personne, un événement ou un système social, afin de permettre aux chercheurs de saisir leur fonctionnement ou leur comportement dans des situations pratiques » (Nøvdal, Berg et al, 2001, p109).

Sachant que la méthode de l'autopraxéographie est essentiellement centrée sur le chercheur, il est crucial pour nous d'expliquer la raison pour laquelle nous l'avons choisie au détriment des autres méthodologies.

Vivant dans une société où la population est vieillissante et dans laquelle plusieurs secteurs d'activités souffrent de pénurie de main-d'œuvre, les entreprises se voient dans l'obligation de diversifier leurs équipes de travail afin d'assurer la relève de demain. La chercheuse-praticienne, qui est aussi l'auteure de ce mémoire, possède des expériences professionnelles en lien avec ce sujet. Elle a donc fait le choix de l'autopraxéographie qui se

base sur l'approche qualitative (Albert, 2019), mais également parce que cette approche offre la possibilité d'explorer les expériences passées grâce à un va-et-vient entre la pratique et la théorie tout en permettant d'analyser la situation vécue sous différents angles (Albert et al., 2019).

Dans le cadre de ce travail, nous présentons le processus de rédaction de la méthode de l'autopraxéographie en mettant en lumière les différentes étapes de son élaboration ainsi que les principes fondamentaux qui guident son application. De ce fait, Albert et al., (2023, p10-11) informent que la méthode de l'autopraxéographie s'effectue en trois étapes, à savoir :

- ❖ D'abord, *l'écriture de manière naïve* : c'est-à-dire que les praticiens commencent par rédiger leur témoignage de façon spontanée et simple, en se mettant dans la peau des praticiens, comme s'ils racontaient leur journée de travail ou décrivaient leurs vacances à un proche.
- ❖ Ensuite, *la production d'un travail épistémologique par les chercheurs* : Les praticiens-chercheurs profitent de cette occasion pour analyser leur témoignage à plusieurs reprises, afin d'identifier et développer ce qui était auparavant implicite ou inconscient. Pour ce faire, ils comparent et confrontent leurs expériences personnelles avec les recherches existantes dans diverses disciplines.
- ❖ Et enfin, *la capacité des praticiens à transférer et à appliquer les connaissances acquises dans d'autres contextes*. Ce processus, qui suit une dynamique non linéaire, repose sur la réflexion (pour élaborer un écrit spontané) et sur le travail épistémique (afin de développer, partager et mobiliser les connaissances).

Ainsi, après avoir exploré la méthode de l'autopraxéographie, il convient désormais de s'intéresser à l'éthique de la recherche, qui guide et encadre les pratiques méthodologiques tout en garantissant la rigueur et le respect des principes fondamentaux dans la production du savoir.

2.3 ÉTHIQUE DE RECHERCHE

Dans le cadre de mon mémoire, je m'engage à respecter les critères éthiques établis par l'EPTC 2, tout en veillant à la dignité et aux droits de toutes les personnes et organisations impliquées dans ma recherche. Je suivrai les lignes directrices qui insistent sur la confidentialité et le consentement. Bien que ce travail repose sur mes propres expériences, je m'assurerai de protéger les informations recueillies lors de mes interactions en évitant d'identifier quiconque sans son accord

Ainsi, l'éthique de la recherche peut être définie comme étant une réflexion sur les valeurs et les objectifs de la recherche scientifique (Coutellec, 2019).

En outre, Martineau (2007) définit l'éthique de la recherche comme étant l'ensemble des valeurs et des objectifs qui justifient et légitiment la profession de chercheur. En d'autres termes, l'éthique détermine ce qui est considéré comme acceptable ou inacceptable dans le cadre de la recherche, en tenant compte des responsabilités et des finalités de cette activité. Cela inclut des valeurs telles que l'honnêteté, la rigueur, le respect des droits humains, et la recherche de la vérité, tout en s'assurant que les objectifs poursuivis par la recherche soient justes et responsables. Cette pensée de Martineau souligne ainsi que ces valeurs et finalités sont essentielles pour justifier l'existence et la pratique de la recherche scientifique.

Par ailleurs, Harrisson (2000, p39) souligne que : « De nos jours, le jugement éthique repose sur l'équilibre des conséquences du processus de recherche pour les sujets humains quant aux bénéfices et aux risques pour les sujets. L'intégrité humaine est le concept central dans l'évaluation des risques ».

Ajoutons à toutes ces définitions cette affirmation de Coutellec :

L'éthique de la recherche est comme socle réflexif sur lequel construire les politiques ou dispositifs visant à traiter des enjeux d'intégrité scientifique. En ce sens, nous cherchons à qualifier l'indissociabilité d'une réflexion épistémologique et éthique pour le traitement des manquements à l'intégrité scientifique et à montrer l'importance de

croiser des approches procédurales et réflexives pour le traitement éthique de situations de recherche jugées problématiques (Coutellec, 2019, p13).

De surcroît, au Canada, tous les secteurs de la recherche sont régis par « des principes éthiques communs, incluant le respect des individus et de leur vie privée, la protection de la confidentialité, ainsi que les principes de bienfaisance et de justice » (Fortin et Gagnon, 2016, p206). Par conséquent, dans ce témoignage, nous ne divulguons pas les noms des institutions ni des individus, afin de respecter ces principes éthiques.

Ajoutons un autre point de vue de Coutellec (2019, p.13) qui considère :

« L'éthique de la recherche comme un tremplin pour élargir le spectre de notre considération éthique à propos des sciences et l'étendue de son champ de responsabilité. Ici, l'éthique de la recherche serait alors à considérer comme le moyen d'une réflexion approfondie sur les sciences en société, sur le concept de science lui-même et sur le type de responsabilité politique que cela implique » (Coutellec, 2019, p13).

En résumé, dans le cadre de la recherche qualitative, plusieurs enjeux éthiques peuvent émerger, notamment en ce qui concerne l'accès aux participants, l'utilisation des données recueillies, la publication des résultats, ainsi que la protection de l'identité des participants et l'obtention de leur consentement (Fortin et Gagnon, 2016). Par conséquent le consentement est particulièrement crucial et peut être obtenu soit par écrit, soit de manière orale, ou alors par le biais d'un enregistrement (Fortin et Gagnon, 2016). En outre, l'éthique dans la recherche qualitative peut être abordée à trois niveaux : *la macroéthique*, qui concerne les questions sociales en recherche qualitative, *la mésoéthique*, qui se rapporte aux études qualitatives et aux comités d'éthique, et *la microéthique*, qui traite de l'application des pratiques éthiques dans la recherche sur le terrain, notamment dans les études de cas (Guillemin et Gillam, 2004).

À présent, passons à notre chapitre 3 qui présente l'analyse suivie par notre discussion-synthèse.

CHAPITRE 3

ANALYSE DES RÉSULTATS

3.1 TMOIGNAGE

Mon arrivée au Canada a été une véritable aventure marquée par de nombreux chocs culturels, physiques et émotionnels. Originaire du Cameroun, j'ai quitté un environnement chaud et ensoleillé pour arriver dans un pays où le froid et la neige étaient constants. Le climat, particulièrement en hiver, m'a frappé dès les premiers jours sachant que je suis arrivée en plein milieu du mois de décembre : les températures glaciales et la neige, si différentes de ce que je connaissais, m'ont obligé à m'adapter rapidement. Le décalage horaire a également été un défi, me causant des nuits blanches et des journées de stress, d'angoisse, de solitude, de fatigue, car il y avait un écart de plusieurs heures (6h) entre le Canada et mon pays d'origine ce qui rendait l'expérience encore plus compliquée car j'avais de la difficulté à communiquer avec ma famille ; quand il fait jour ici, il fait nuit chez moi et inversement; par conséquent, quand je suis libre tout le monde chez moi est soit au travail, soit sur le point de dormir et quand ils sont libres, moi je suis soit à l'école, soit au travail. Par ailleurs, sur le plan culturel, j'ai découvert un mode de vie très différent, avec des codes sociaux, des habitudes alimentaires et une organisation du quotidien qui m'étaient nouveaux. De ce fait, ces premiers temps ont été un peu déroutants ; mais, ils m'ont aussi permis de découvrir de nouvelles perspectives et de m'enrichir de cette diversité.

Dès mes premiers jours, je me suis souvent sentie perdue dans ce nouveau monde. Le moindre geste quotidien ; prendre l'autobus, comprendre les annonces dans les lieux publics, ou encore remplir des formulaires administratifs ; devenait un défi. Parfois, je rentrais à la maison avec les larmes aux yeux, découragée, en me demandant si j'avais fait le bon choix en quittant mon pays. Mais malgré tout, une petite voix en moi me disait de persévérer, de

voir chaque obstacle comme une étape vers mon intégration. Chaque jour, je m'efforce de m'adapter à ces changements, même si certains défis demeurent encore.

En février 2023 entre le stress et la solitude qui rendaient mes journées fades et longues, je décide d'aller chercher un job étudiant sous les conseils et les encouragements d'une camarade de classe car elle était persuadée que ce job me permettrait de rencontrer du monde et possiblement de diminuer mon stress et mon angoisse quotidiens. Alors elle et moi avons pris rendez-vous pour aller chercher du boulot avec deux ou trois CV chacune ; une fois arrivées dans l'un des fast-foods de la ville, nous avons demandé à parler avec le gérant étant toutes nerveuses car nous avions des appréhensions négatives en ce qui concerne notre couleur de peau et nos origines puisqu'elle était d'origine Marocaine. Une fois le gérant arrivé, il a pris nos CV et nous avons échangé quelques minutes. Il nous posait des questions comme : « c'est pour faire la caisse ou la cuisine ? », « est-ce que vous aimez le travail en équipe ? », « c'est quoi votre principal défaut ? », « si jamais il y a un collègue qui te parle mal ou qui adopte un comportement désobligeant envers toi, comment vas-tu réagir? » et à la fin de notre discussion, il nous a fait une proposition salariale que nous avons acceptée, il nous a dit que nous étions embauchées et qu'il allait nous envoyer les formations par courriel ce qui nous permettra d'avoir une idée du travail que nous allions effectuer ainsi que les codes de l'entreprise.

Nous sommes parties de là avec le sourire ; je me rappelle qu'en cours de route ma camarade et moi étions en train de rire en nous disant « waouh ça a été tellement rapide ! » et nous rigolions des questions ainsi que la manière de répondre de chacune de nous.

Une fois à la maison, je reçois un courriel contenant les formations et l'information selon laquelle je devrais me présenter au travail uniquement si elles sont toutes faites. Une fois à la maison, j'appelle mes parents et je leur raconte ma journée et ils me demandent si je suis sûre de vouloir travailler dans un fast-food ; si je ne trouvais pas que c'était mieux de rester à la maison afin de me concentrer sur l'école et de vite terminer ; je leur ai expliqué que c'était un peu compliqué pour moi de passer mes journées à la maison à ne rien faire ; alors après une longue discussion, ils me donnent le feu vert tout en me prodiguant des

conseils tels que ne priorise pas le travail à l'école car c'est l'école qui t'a amené là-bas , on espère venir très tôt à ta graduation bref des conseils de parents.

Je me souviens aussi des moments où la barrière de la langue accentuait mon malaise. Même si je parle français, certaines expressions québécoises me semblaient étranges, et il m'arrivait de ne pas comprendre tout de suite ce qu'on me demandait. Je craignais d'être jugée ou de paraître lente, mais avec le temps, j'ai appris à demander de répéter ou à sourire pour alléger la situation. Ce fut pour moi une grande leçon d'humilité et d'ouverture. Ce moment reste gravé dans ma mémoire, car il symbolise ma première expérience concrète avec le monde du travail québécois.

Ayant rapidement terminé les formations en ligne, je décide donc de me rendre au fast-food étant toute joyeuse comme indiqué dans le courriel, sans savoir que le pire restait à venir. Une fois sur place, le gérant me remet mon uniforme, m'explique que je dois m'acheter des souliers antidérapants, un jean bleu et que je devais recevoir mon programme de travail au plus tard le mercredi de la semaine suivante par courriel. Il m'explique également que je devrais lui envoyer par courriel tous mes documents notamment mon permis d'étude et/ou de travail, mon numéro d'assurance sociale (NAS), ainsi que mon spécimen de chèque et me dit que je devais recevoir mon salaire toutes les deux semaines en fonction du nombre d'heures que j'aurai travaillé tout en spécifiant que les horaires ne sont pas fixes et peuvent varier d'une semaine à une autre.

Je rentre, je reçois mon programme de la semaine suivante, et je m'arrange pour acheter tout mon équipement avant de débiter avec le travail. Mon premier jour de travail dans ce fast-food en tant que caissière et employée de base a été une expérience à la fois stressante, excitante et amusante. J'ai vite remarqué que je devais travailler avec des collègues beaucoup plus âgés et d'autres appartenant à la même génération que moi voir plus jeune, ayant ou n'ayant pas plus d'années d'expérience, et d'origines différentes ; ce qui me donnait à la fois un sentiment de respect et un peu d'intimidation.

Au travail, j'ai vite compris que la collaboration avec des collègues plus âgés pouvait être une richesse, mais aussi une source de tension. Certains me traitaient avec bienveillance, prenant le temps de m'expliquer les procédures, tandis que d'autres semblaient impatients face à mes erreurs. Ces expériences m'ont appris à développer une résilience intérieure et à garder mon calme, même quand je me sentais incomprise.

Mais ce qui m'a vraiment surpris, c'était la manière dont tout le monde appelait nos supérieurs par leur prénom. Car chez moi, on a l'habitude de s'adresser aux personnes au-dessus de nous hiérarchiquement parlant en utilisant "madame" ou "monsieur", ce qui marque une certaine distance et un respect formel. Ici, l'ambiance des premières présentations était plus détendue et égalitaire. Alors on nous a présenté l'organigramme de l'entreprise allant du propriétaire, passant par la comptable, la gérante, l'assistant gérant, les chefs d'équipe, les chefs de quart et les autres employés de base ; il m'a fallu un moment d'adaptation pour m'habituer à cette nouvelle dynamique.

C'était une belle découverte d'un environnement professionnel différent de ce que j'avais l'habitude de voir. Petit à petit, je me suis adaptée, à l'école c'était pareil ; j'ai appris que cette approche informelle et cette liberté d'expression faisaient partie intégrante de la culture de travail québécoise. Cela ne manquait pas de respect, mais favorisait plutôt une atmosphère plus ouverte et collaborative. Ce fut une découverte enrichissante pour moi, et j'ai commencé à apprécier cette différence qui rendait les échanges plus humains, moins rigides, stricts et formelles.

Avec le temps, j'ai aussi découvert la force des petits gestes : un collègue qui me tend un café chaud après une longue soirée, une cliente qui me dit « merci, tu es fine ma belle. » avec un sourire sincère, ou encore ma camarade de classe qui me demandait comment s'était passée ma journée. Ces attentions simples me donnaient l'énergie de continuer et me rappelaient que, malgré les différences culturelles et générationnelles, l'humanité reste un langage universel.

Mon premier jour de travail, notre gérant a confié ma formation à une collègue senior qui compte près de 20 ans dans l'entreprise ce qui lui confère un comportement perfectionniste et rigoureux car elle ne tolère pas la moindre erreur ; tout en lui expliquant que je suis nouvelle, il m'a par la même occasion dit quels étaient les défis que je devais relever afin de passer ma période de probation qui fera de moi par la suite un employé travaillant à temps partiel permanent.

Alors elle m'a montré l'interface de la machine qui permet de prendre les commandes, comment faire du café, comment faire sortir du lait, du sucre ou de la crème en fonction de la demande du client et bien d'autres tâches. Je me suis tout de suite rendu compte que la manière d'articuler les mots des québécois était bien différente de tout ce que j'avais connu avant. Leur accent chantant et leurs expressions uniques me déstabilisaient un peu et vice-versa. Par exemple, ils utilisent des mots comme "cabarets" au lieu de "plateau", "crayon" au lieu de "stylo" et j'ai même entendu des expressions comme "tabarnak" dans des conversations de bureau.

Parfois, mes collègues et certains clients parlaient et moi je restais figée c'est-à-dire que je ne comprenais absolument rien et c'était pareil de leur côté car lorsque moi aussi je parlais ils ne comprenaient pas du tout; il fallait répéter un mot deux à trois fois afin qu'on puisse se comprendre ce qui mettait tout le temps ma collègue qui me formait en rogne et la rendait nerveuse, car elle ne comprenait pas pourquoi je la regardais au lieu de faire ce qu'elle me demandait de faire, au point d'aller dire à notre gérant qu'elle ne voulait plus me former ; et c'est là qu'on se rend compte que la diversité culturelle peut autant être un avantage qu'un désavantage pour le recruteur car il faut être assez patient pour laisser du temps à toute l'équipe de s'habituer aux différentes manières d'articuler de chacun. De plus, les plaintes constantes ont failli me valoir mon emploi cette période-là.

Je me rappelle ce jour-là où ma collègue, pendant ma formation, me montrait comment entrer les produits en machine et je pouvais ressentir son irritation car je lui faisais se répéter à chaque fois ce qui ralentissait l'exécution des tâches et par conséquent, prolongeait le temps

de service des clients. Elle nous grondait, nous frustrait, nous dévisageait, et nous faisait peur ; elle racontait aux clients comment elle ne supporte pas de travailler avec nous parce qu'on ne comprend rien, et nous sortait des phrases telles que : « autant travailler seule que de travailler avec vous. »

Un jour, un client a passé sa commande et moi j'ai fait entrer autre chose et c'est une fois à la maison que la cliente s'est rendu compte et là elle est revenue et le processus de remboursement fut assez long ce qui a mis ma formatrice en colère ; elle s'est mise à crier sur moi devant les clients alors qu'elle ne m'avait pas encore montré comment entrer ce genre de commande et moi je l'ai fait sans lui demander au préalable, parce que je craignais sa réaction et qu'elle ne me crie dessus. Il a fallu que notre assistant gérant qui aujourd'hui est gérant vienne lui demander d'arrêter et lui explique que ce n'est que ma première semaine de travail et que si elle continuait il allait lui donner une mise à pied.

Cette femme a poussé plusieurs employés à démissionner ; à chaque fois que je recevais mon programme et que je me rendais compte que je vais travailler avec elle je devenais tout à coup triste. La semaine suivante, à mon arrivée au travail, notre gérant m'annonce sans me prévenir qu'on m'a changé de formatrice, j'étais assez surprise mais j'avoue qu'avec la nouvelle ça allait super bien, elle prenait du temps pour bien m'expliquer des trucs à nos heures creuses et peu de temps après j'avais déjà pratiquement tout assimilé du moins les choses les plus importantes.

En plus de cela, notre gérant a instauré des réunions afin d'améliorer le climat de travail. Les réunions se tenaient tous les trimestres au fast-food, et permettaient de dire s'il y a des choses à améliorer ou à changer. Dans ces réunions, je constate encore plus à quel point les modes de communication diffèrent d'une génération à l'autre. Les plus jeunes, comme moi, vont droit au but, emploient un langage clair et favorisent les échanges rapides, parfois même par le biais de messages. Les collègues plus âgés, quant à eux, mettent généralement plus de temps à établir les faits, détaillent davantage et attendent souvent un certain degré de formalité ; parfois elles refusent catégoriquement que nous effectuions ces réunions

virtuellement et préfèrent que nous nous rencontrions directement au travail car pour elles cela faciliterait les échanges.

Avec le nouveau contexte de travail plus collaboratif et ouvert, on est tous amenés à ajuster notre façon de communiquer pour que tout le monde se sente écouté et compris. Parfois on parle d'un truc qu'on a vu sur les réseaux et les collègues plus âgés sont tout le temps perdu ; surtout lorsqu'il s'agit de snap-chat ou tiktok parce que pour elles le meilleur réseau social est Facebook.

Au fil du temps, j'ai très rapidement appris à m'adapter en maîtrisant le fonctionnement de l'entreprise selon les normes que me dictait ma collègue; Une fois, j'ai changé les contenants de lait en oubliant de changer les dates, pareil pour les Pan Clean et Final Step ; je vous assure que cette erreur a fait bavarder ma collègue senior toute la journée jusqu'à son départ et moi j'étais là toute plantée et frustrée devant elle ; pourtant elle aurait simplement pu me dire que j'ai oublié de mettre les Timers sur les produits.

Après 5 mois, je suis nommé chef de quart (après beaucoup d'efforts et d'insistance auprès de notre gérant car je ne voulais plus être sur place, je voulais faire face à de nouvelles choses, je voulais rapidement voir ce qu'il y avait devant) bien que ma collègue senior ne soit pas d'accord car pour elle j'étais trop jeune pour assumer les défis liés à ce poste, par conséquent je pourrai manquer de rigueur ou de concentration lors de l'exercice de mes fonctions; ce qui me donne des responsabilités différentes de celles que j'avais en tant qu'employée de base comme la formation des nouveaux, le contrôle des tâches et du positionnement de chaque collègue à mon quart de travail, la passation des commandes chez les fournisseurs, faire de la monnaie dans les caisses...et là je me suis faite former par un chef d'équipe vraiment gentil qui m'expliquait les choses posément et sans aucune frustration me permettant de rapidement assimiler.

Mais après quelques années, la structure a été vendue à d'autres personnes beaucoup plus jeunes ; notamment à des personnes appartenant à la génération y. De ce fait, pratiquement tout a changé (la manière de prendre les commandes, l'exécution des tâches

qui avant se faisaient manuellement se font actuellement dans une application ; déjà que c'était assez compliqué pour ma collègue senior de télécharger l'application et de la paramétrer) dans le restaurant devenant plus technologique, et là, ma collègue senior a beaucoup de mal à s'adapter à ces nouvelles technologies. En plus de cela, lors du passage à un nouveau système de prise de commandes sur tablette, les jeunes se sont rapidement adaptés, naviguant facilement dans l'interface. En revanche, certains collègues plus âgés, habitués aux bons papiers et aux interactions orales avec la cuisine, ont exprimé leur frustration face à l'outil, craignant de commettre des erreurs ou de perdre du temps en pleine affluence.

Cette situation a entraîné des tensions : les plus jeunes, parfois impatients, ne comprenaient pas les blocages des anciens, tandis que ces derniers ressentaient une perte de repères et, parfois, une mise à l'écart. Il a fallu instaurer des moments de formation croisée pour rétablir la communication et valoriser les compétences de chacun.

Après quelque temps, on m'a demandé de former mes autres collègues senior à la passation des commandes avec la nouvelle application, le billettage des devises qui se faisait avant juste avec les rapports de caisses se fait actuellement directement dans l'application ou il faut pointer ses entrées et ses sorties, entrer les pertes, les excédents de caisses, et les quantités de chaque coupure ainsi que le montant total vu que je suis chef de quart et parmi ces collègues là il y'a des personnes beaucoup plus âgées et avec des nombreuses années d'expérience.

Chaque fois que je leur propose une nouvelle idée, ou leur montre comment utiliser les nouvelles machines, j'ai cette petite crainte qu'elles le prennent mal ; je veux tellement les aider, mais en même temps je redoute qu'elles le perçoivent comme une remise en question de leurs compétences, encore que celle qui me formait au départ a pris de l'âge et contrairement à avant où elle était chef de quart et très rigoureuse, elle fait tout maintenant avec désinvolture.

Le temps est passé et aujourd'hui, c'est moi qui me retrouve dans le rôle de la formatrice ; et mes collègues seniors ont un peu du mal avec toutes ces technologies qu'on utilise actuellement. Cependant, je ressens encore ce poids sur mes épaules, cette appréhension de les offenser. Quand je leur montre comment utiliser une machine ou une nouvelle application, je crains qu'elles se sentent dévalorisées, qu'elles pensent que je remets en question leurs expériences.

C'est vraiment bizarre parce qu'en même temps, je veux les aider à s'adapter rapidement ; je veux qu'elles comprennent que la technologie n'est pas là pour leur faire oublier leur expérience, mais pour les accompagner et leur faciliter la vie. Mais même jusque-là elles continuent à écrire les plaintes des clients, les remboursements, l'inventaire des pains sur des feuilles et m'attendent pour les mettre dans le système, et me disent que leurs téléphones ne fonctionnent plus ou sont déchargés.

C'est un véritable choc des générations, mais dans l'autre sens. Moi qui suis de la génération Y, où on parle sans cesse de ces avancées technologiques, je me retrouve à devoir trouver l'équilibre entre transmettre ce savoir moderne et respecter l'expérience et la manière de faire d'une personne qui a vécu avant tout ça. C'est un équilibre délicat, mais j'apprends chaque jour qu'il faut beaucoup de patience, de bienveillance, et parfois même un peu de temps pour que le monde s'adapte.

Le bon côté dans tout ça est que grâce à ces technologies nous avons réussi à nous rapprocher et nous avons une relation assez saine aujourd'hui ; pleine d'amour, de respect et de bienveillance.

Au travail, il y a des collègues avec qui je m'entends super bien, des baby-boomers et des personnes de la génération X, qui sont ultra compétentes et calmes. Elles ont beaucoup d'expérience et elles m'apprennent souvent des astuces comme comment gérer un rush sans stresser, comment mieux gérer ma fiche de positionnement, comment mieux encourager l'équipe afin de susciter de la motivation nous permettant d'atteindre nos objectifs.

Mais il y a aussi des collègues plus jeunes, de la génération Y et Z, comme moi, avec qui c'est parfois plus facile de rigoler et de discuter, mais qui peuvent aussi être un peu plus distraits et laxistes parfois. Par exemple, un jour, j'étais avec un collègue de la génération Z, et on était tous les deux en train de préparer les commandes pour un groupe de clients. Il a fait tomber une boîte de frites, et au lieu de s'arrêter pour ramasser et recommencer, il a pris une nouvelle boîte sans rien dire. Je lui ai demandé pourquoi il n'avait pas recommencé, et il m'a répondu "Tant pis, ce n'est pas si grave, ça passera !" ; ou alors ce collègue qui n'est pas forcément à la hauteur des tâches qu'on lui confie.

Une fois, une collègue a oublié de rajouter de la sauce dans un burger ; alors le client était super déçu ; et le pire est que ce n'était pas la première fois que cela arrivait et franchement, ça a créé un peu de tensions car on avait l'impression que certains sont moins attentifs et accordent moins d'importance à ce qu'ils font. Par conséquent, pour essayer de calmer le client, on lui a proposé de revenir et qu'on allait lui offrir un repas complet gratuitement. J'avoue que je me suis sentie un peu agacée face au laxisme dont faisait preuve mon collègue dans son travail, car je suis plus habituée à travailler avec des gens pour qui chaque détail compte.

En revanche, les Baby-Boomers qui sont là depuis plus de 20 ans, suivent toujours les règles à la lettre du moins à quelques exceptions près. Elles veulent que tout soit parfait : chaque hamburger doit être posé sur le pain avec une certaine précision, chaque frite doit être bien dorée. Elles prennent leur temps, et parfois ça peut ralentir les choses, mais ça évite aussi des erreurs.

Je me souviens d'une fois où l'une d'entre elles m'a fait recommencer une commande, car j'avais oublié de bien emballer les frites. C'était un peu frustrant ; ou alors cette fois où elle m'a fait refaire une tâche parce que j'avais laissé un détail de côté ; sans compter les fois où elles vont te faire nettoyer des tonnes et des tonnes d'endroits que moi je trouve propre. Ce n'était pas grand-chose, mais pour elles, chaque détail compte.

Donc, avec toutes ces générations qui se côtoient, il y a parfois des conflits. On a d'un côté les baby-boomers qui veulent que tout soit bien fait, que tout soit organisé, alors que les plus jeunes, comme moi ou les autres, ont tendance à vouloir tout faire rapidement, parfois en prenant un peu plus de risques.

Par ailleurs, mes collègues seniors sont toujours optimistes, et je ne sais pas comment elles font car elles ont toujours un bon esprit d'équipe, elles ont un bon engagement au travail, veulent toujours être gratifiées, elles priorisent leur santé et leur bien-être. J'ai également fait le constat que les personnes de générations X et Y, contrairement aux collègues seniors, sont expérimentées, plus branchées avec la technologie, et recherchent toujours du changement ou des promotions ; tout en ayant une approche plus flexible du travail. C'est ça qui peut créer des frictions, surtout quand on doit s'adapter aux besoins de chacun.

De plus, au cours d'une discussion avec ma collègue expérimentée, elle m'a fait savoir que, selon elle, le travail devait surtout se caractériser par la stabilité, la fidélité à l'entreprise et la reconnaissance de l'ancienneté. Elle m'a évoqué l'époque où passer deux décennies dans la même entreprise était presque considéré comme une fierté, un symbole de succès. Cela m'a amené à réfléchir, car de mon point de vue - et c'est également le cas pour bon nombre de personnes de ma génération - nous percevons davantage le travail comme un levier d'épanouissement personnel, une opportunité d'accumuler diverses expériences, et principalement un moyen de maintenir notre équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Cette collègue valorise la sécurité de l'emploi et une certaine forme de hiérarchie bien cadrée, alors que moi, je cherche plus de flexibilité, du sens dans mes missions et un environnement de travail plus horizontal. C'est fou comme deux visions peuvent coexister dans un même bureau, mais finalement, ça nous pousse aussi à mieux nous comprendre.

Après avoir passé plus de deux ans dans le milieu de la restauration rapide, j'ai ressenti le besoin profond d'évoluer vers un environnement plus aligné avec mes aspirations professionnelles et mon parcours académique. Travailler dans un fast-food m'avait permis d'acquérir de la rigueur, de la patience et un sens prononcé du travail d'équipe, mais au fond de moi, je savais que je voulais aller plus loin. J'avais obtenu un baccalauréat en finance dans

mon pays d'origine, et chaque jour, ce rêve d'exercer dans mon domaine me revenait comme une évidence. J'avais besoin de redonner du sens à ma trajectoire professionnelle, de renouer avec cette passion pour les chiffres, la gestion et les relations humaines.

C'est ainsi qu'à partir de janvier 2025, j'ai commencé à envoyer mes candidatures à différentes institutions financières. Les démarches n'ont pas été faciles. J'ai connu plusieurs refus, parfois même sans entretien, et d'autres fois, des entrevues qui semblaient prometteuses mais qui se sont soldées par des désillusions. Je me rappelle particulièrement une institution où tout semblait parfaitement aligné : l'entrevue s'était bien déroulée, les échanges étaient fluides et respectueux, et j'étais convaincue que cette fois-ci, c'était la bonne. Quelques jours plus tard, j'ai reçu l'appel tant attendu : « Félicitations, vous avez été retenue ! » Ces mots avaient résonné comme une délivrance.

Mais à ma grande surprise, deux semaines plus tard, le ton avait changé. Le même interlocuteur m'a rappelée pour me dire que, finalement, après réflexion, ils craignaient que je ne m'adapte pas à la nature du poste, et qu'ils préféreraient ne pas poursuivre. J'étais abasourdie. J'ai raccroché en silence, le cœur lourd, avec ce sentiment d'injustice et d'incompréhension. Je me suis remise en question pendant plusieurs jours. Était-ce à cause de mon accent ? De mon parcours étranger ? Ou simplement d'un préjugé sur ma capacité à évoluer dans un milieu aussi structuré que celui de la finance ?

Malgré la déception, j'ai choisi de ne pas abandonner. J'ai continué mes démarches, encore et encore, jusqu'au jour où j'ai reçu un autre appel. Cette fois, il s'agissait d'une institution financière d'envergure nationale. L'entretien s'est très bien déroulé ; la gérante qui me recevait semblait réellement intéressée par mon profil et m'a posé des questions pertinentes, tant sur mon parcours que sur mes motivations. J'ai senti qu'il y avait une véritable écoute, une ouverture d'esprit. Lorsque j'ai reçu la confirmation officielle que j'étais retenue, j'ai eu du mal à y croire. Cette fois-ci, c'était la bonne.

Par prudence, j'ai tout de même partagé la nouvelle avec mon gérant du fast-food. Je lui ai expliqué mes démarches, ma volonté d'évoluer vers un poste plus en lien avec mes

études et mes ambitions. Il a accueilli la nouvelle avec compréhension et bienveillance, même s'il m'a confié que mon départ laisserait un vide dans l'équipe. Je lui ai alors demandé deux semaines de transition afin qu'il ait le temps d'ajuster les horaires et de trouver quelqu'un pour me remplacer. Ces deux semaines ont été remplies d'émotions : entre la nostalgie de quitter un environnement familial et la fierté d'accomplir un nouveau pas vers mon avenir.

En avril 2025, j'ai officiellement débuté mon nouvel emploi dans le secteur financier. Le contraste avec mon ancienne expérience était frappant. Dès le premier jour, j'ai été accueillie avec chaleur et professionnalisme. Ma gérante, une femme d'une quarantaine d'années, m'a immédiatement mise à l'aise. Elle a pris le temps de m'expliquer non seulement les procédures administratives, mais aussi la culture de l'entreprise, basée sur la collaboration, la transparence et le respect mutuel. J'ai aussi été agréablement surprise par la qualité de l'accompagnement lors de mon intégration : on m'a attribué une formatrice dédiée, disponible pour répondre à mes moindres interrogations, ce qui m'a profondément rassurée.

Contrairement au fast-food où j'avais dû tout apprendre sur le tas, ici, chaque étape de la formation était structurée, documentée et accompagnée. On m'a fait suivre plusieurs modules en ligne sur les produits financiers, la gestion de la relation client et la cybersécurité. Par la suite, j'ai observé mes collègues en rendez-vous avec les clients afin de comprendre la dynamique d'un entretien-conseil. Ce processus m'a permis d'acquérir rapidement une vision globale du métier.

L'une des premières choses qui m'ont marquée dans cette nouvelle équipe, c'est la diversité générationnelle. Comme dans mon ancien emploi, je côtoyais des collègues de tous âges : des jeunes conseillers dynamiques tout juste sortis de l'université, des professionnels de la génération X très expérimentés, et même quelques baby-boomers toujours en activité. Mais ici, la dynamique était différente. Les plus âgés fournissaient un réel effort pour s'adapter aux nouvelles technologies. Ils participaient activement aux formations sur les outils numériques, prenaient des notes, posaient des questions, et certains allaient même jusqu'à tester les applications en dehors des heures de travail.

Cette ouverture d'esprit m'a profondément touchée. Elle contrastait avec ce que j'avais connu dans la restauration, où plusieurs collègues plus âgés résistaient au changement technologique. Ici, la culture d'entreprise valorisait la formation continue et l'apprentissage mutuel. On ne parlait pas de « jeunes contre anciens », mais plutôt de « collègues qui apprennent ensemble ».

Je me souviens de ma première cliente âgée que j'ai reçue en entretien individuel. Elle venait pour qu'on lui montre comment gérer ses placements à partir de l'application mobile de la banque. Au début, elle semblait nerveuse, craignant de ne pas s'en sortir. Je l'ai rassurée, pas à pas, en lui montrant chaque fonctionnalité. À la fin de notre séance, elle m'a regardée avec un grand sourire et m'a dit : « Vous avez beaucoup de patience, ma chère. Vous me rappelez ma petite-fille ». Ce jour-là, j'ai compris que la bienveillance et la pédagogie pouvaient être des outils puissants pour établir un lien de confiance, peu importe l'âge ou l'origine.

Mais tout n'a pas été simple. Les premiers mois, certains clients ; surtout les plus jeunes, étudiants comme moi ; avaient parfois du mal à me faire confiance. Ils me regardaient avec un air dubitatif, comme pour se demander si j'étais assez compétente pour les conseiller. Certains demandaient même : « Est-ce que je peux voir un autre conseiller ? » Ces moments me blessaient, mais j'ai appris à ne pas les prendre personnellement. Avec le temps, j'ai gagné en assurance. J'ai peaufiné ma manière de communiquer, de poser les bonnes questions et de vulgariser les notions financières. Petit à petit, j'ai bâti ma crédibilité. Aujourd'hui, j'ai un portefeuille de clients fidèles, qui me saluent chaleureusement quand ils passent à la succursale, et qui me recommandent même à leurs proches.

Au-delà de l'expertise technique, cette expérience m'a permis de comprendre la richesse des relations intergénérationnelles dans un cadre professionnel plus formel. Mes collègues plus âgés m'enseignent encore aujourd'hui l'importance de la prudence, de la précision et de la constance. En retour, ils me sollicitent souvent pour les aider avec des tâches numériques : configuration d'un outil de gestion, manipulation d'un tableau Excel, ou

encore explication des nouvelles fonctionnalités de l'application mobile. Ces échanges créent un véritable équilibre : chacun apporte son savoir, et chacun apprend.

Ce que je trouve fascinant, c'est cette volonté collective de s'adapter à un monde en pleine transformation digitale. Dans notre milieu, tout se fait désormais par application : ouverture de compte, dépôt de chèque, consultation des placements, même les signatures se font électroniquement. Les baby-boomers, qui autrefois se fiaient à la paperasse, m'impressionnent par leur volonté de maîtriser ces outils. Ils me demandent parfois : « Peux-tu me montrer encore une fois comment envoyer un document sécurisé ? » Et je le fais avec plaisir, car je vois en eux la même humilité que j'avais ressentie en moi lors de mes débuts dans ce pays.

Au fil des mois, je me suis pleinement épanouie dans cet environnement. Je ne ressens plus la peur ni le stress de mes premières expériences. Mon équipe est soudée, bienveillante, et chaque journée est une opportunité d'apprendre. Ma gérante joue un rôle clé : elle incarne un leadership positif, basé sur la confiance et la communication. Elle me dit souvent : « Ici, on apprend tous les jours, même moi. » Ces mots me motivent à me dépasser.

En rétrospective, je réalise que mon parcours est une succession de défis et d'apprentissages. De la jeune femme intimidée par le froid et les différences culturelles à mon arrivée au Canada, à la caissière déboussolée du fast-food, puis à la conseillère financière épanouie et confiante que je suis devenue aujourd'hui, chaque étape a façonné mon identité professionnelle. J'ai appris à m'adapter, à écouter, à persévérer et surtout à faire confiance au temps.

Aujourd'hui, je suis convaincue que les environnements de travail intergénérationnels, lorsqu'ils sont bien encadrés valorisent la communication, deviennent des espaces d'apprentissage réciproque. J'ai vu des collègues de 60 ans apprendre à utiliser des tablettes, et des jeunes de 20 ans apprendre à écouter avant d'agir. Cette cohabitation des générations, loin d'être un obstacle, devient une richesse.

Si je devais résumer cette nouvelle étape, je dirais qu'elle représente pour moi la maturité professionnelle : la capacité à reconnaître la valeur de chaque génération, à s'adapter aux changements sans perdre son authenticité, et à transformer chaque défi en tremplin vers l'excellence.

Mais finalement, je me rends compte que chaque génération apporte vraiment quelque chose de précieux. Les baby-boomers nous enseignent l'importance de la rigueur, les générations X et Y savent gérer l'équilibre entre efficacité et qualité bien qu'il y ait encore quelques petits manquements, et les Z, eux, apportent de la nouveauté, de l'énergie et une vision plus moderne du travail car ils ont toujours une nouvelle histoire à raconter ce qui rend le climat de travail beaucoup plus convivial. Pour ma part, si on arrive à mettre tout ça ensemble, je pense qu'on peut vraiment créer une super équipe, même si ça demande un peu d'adaptation de part et d'autre !

3.2 ANALYSE DES RESULTATS

Notre objectif est de permettre une meilleure compréhension des défis liés au travail d'équipe en contexte intergénérationnel. Le travail épistémique sur le témoignage de la praticienne-chercheuse a mis en relief le fait que dans certaines expériences de travail elle avait le rôle d'employée mentorée, alors qu'à d'autres moments, elle endossait le rôle de mentor.

Afin d'examiner les divers aspects des défis liés aux deux rôles, *mentorée* et *mentor*. Cette partie, sera subdivisée en plusieurs sous-sections permettant de mettre en lumière les facteurs spécifiques qui peuvent influencer l'expérience de travail du mentoré et la réussite du processus de mentorat.

3.2.1 Le mentorat

Selon Bernatchez et al., (2010 ; p 26), le mentorat est défini comme étant une « aide personnelle, volontaire et gratuite, à caractère confidentiel, apportée sur une longue période

par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (le mentoré) en fonction d'objectifs liés à son développement personnel et professionnel ainsi qu'au développement de ses compétences et des apprentissages dans un milieu donné. ». De plus, Bernatchez (2010, p 43) affirme que le mentorat est défini dans les relations interpersonnelles comme étant « la relation mentorale se définit donc, sur une base de réciprocité et de solidarité intergénérationnelle, comme une relation d'aide et d'apprentissage, entre une personne d'expérience [...] avec une personne moins expérimentée [...]. S'établissant à l'occasion d'une transition personnelle ou professionnelle, elle rétablit la fonction des aînés »

L'extrait ci-dessous montre que dans le cadre du processus de mentorat, où l'expérience est mise à profit pour l'apprentissage, le gérant a confié la formation de la praticienne chercheuse à une collègue senior, disposant de près de 20 ans d'expérience au sein de la société.

Mon premier jour de travail, notre gérant a confié ma formation à une collègue senior qui compte près de 20 ans dans l'entreprise. Extrait 1

Pour appuyer cet extrait, plusieurs auteurs stipulent que le mentorat représente une relation de soutien et de dialogue entre deux individus, où un individu expérimenté (le mentor) partage sa connaissance et son savoir-faire pour aider le développement d'une autre personne (le mentoré) qui doit acquérir des compétences et atteindre des objectifs (Guerrier, 2003 ; Mullen, 1994). C'est ce qu'a fait le gérant (extrait 1). Quel rôle le mentor joue-t-il dans le processus d'apprentissage du mentoré ?

3.2.1.1 Le rôle du mentor

L'extrait 2 et 3, ci-dessous, montre l'accompagnement du mentor dans l'exercice des tâches allouées.

Elle m'a donné des bases me permettant de mener à bien mon travail notamment quelques petits trucs pour faciliter mon intégration professionnelle, ainsi que des méthodes de fonctionnement des machines. Extrait 2

Elle m'a montré l'interface de la machine qui permet de prendre les commandes, comment faire du café, comment faire sortir du lait, du sucre ou de la crème en fonction de la demande du client et bien d'autres tâches. Extrait 3

Les propos de l'extrait 4 mettent en lumière l'efficacité du mentorat puisque la personne mentorée a eu une promotion assez rapidement.

Après 5 mois, je suis nommée chef de quart. Extrait 4

Comme le soutient Fowler (2002) le mentor joue un rôle facilitateur dans l'évolution professionnelle, offrant des conseils sur les systèmes et stratégies tout en cultivant une relation amicale.

L'extrait 2 et 3 décrivent le rôle du mentor pour son protégé, car comme le confirme Kram (1985) la première étape du mentorat porte sur des actions liées à la progression professionnelle, telles que le parrainage, la mise en avant, l'accompagnement, la sauvegarde et l'octroi de défis. De plus, Houde (2009) ajoute en disant que le mentorat est une relation de guidance entre un professionnel expérimenté et un individu moins expérimenté en formation ou en apprentissage, qui souhaite progresser dans ses compétences (connaissances, compétences pratiques et comportementales). Ce qui met en exergue le fait que la formatrice a pris du temps pour tenir la main de la narratrice en expliquant comment fonctionne l'entreprise et comment s'y prendre pour mener à bien son travail.

L'extrait 5 montre le désaccord de la personne mentor quant à la nomination trop hâtive de la personne mentorée, en raison de sa jeunesse dans le métier.

[...] ma collègue senior ne soit pas d'accord, car pour elle j'étais trop jeune pour assumer les défis liés à ce poste, par conséquent je pourrai manquer de rigueur ou de concentration lors de l'exercice de mes fonctions. Extraite 5

Tout comme le soutient l'extrait 5, et le confirme Martinez (2010) certains mentors véhiculent des perceptions négatives à l'égard des plus jeunes en mettant de l'avant leur manque de volonté et d'initiatives en matière de leadership.

En résumé, les extraits énoncés démontrent l'importance cruciale du mentorat dans la progression professionnelle, notamment par le biais de l'assistance technique et de l'intégration en entreprise. Sous cette tutelle, L'étudiante chercheuse a été en mesure de progresser rapidement, accédant à une position de responsabilité. Cependant, l'extrait 5 indique que cette avancée peut générer des frictions, car certains mentors voient d'un mauvais œil la progression rapide des plus jeunes.

3.2.1.2 Changements dû aux technologies

L'extrait 6 appuie sur les changements survenus dans la structure et les difficultés rencontrée la collègue sénior, à la suite de la mise en place des nouvelles technologies.

Mais après quelques années, la structure a été vendue à des personnes appartenant à la génération Y. De ce fait, pratiquement tout a changé : la manière de prendre les commandes, l'exécution des tâches qui, avant, se faisait manuellement se fait actuellement via une application (c'était assez compliqué pour ma collègue senior de télécharger l'application et de la paramétrer). Le restaurant devient plus technologique et là, ma collègue senior a beaucoup de mal à s'adapter à ces nouvelles technologies.
Extrait 6

En effet, Martinez (2010) évoque également les difficultés rencontrées par les personnes confirmées et expérimentées concernant la mise à jour de leurs savoirs.

L'extrait 7 montre le caractère belliqueux du mentor, mais aussi la peur que cela engendre chez la personne mentorée qui n'ose questionner son mentor.

Elle s'est mise à crier sur moi devant les clients alors qu'elle ne m'avait pas encore montré comment entrer ce genre de commande et moi je l'ai fait sans lui demander en avance parce que je craignais sa réaction et qu'elle ne me crie dessus. Extrait 7

Cet extrait diverge de la mission du mentor qui doit être un professeur, qui construit un lien avec son élève, faire preuve d'écoute et de respect afin de faciliter l'intégration et l'apprentissage (Alves et al., 2010).

Ces extraits appuient la réflexion de Martinez (2010), qui met en lumière les défis auxquels sont confrontés les professionnels expérimentés face à la rapide évolution des technologies. Cela s'est notamment manifesté dans l'expérience de la collègue expérimentée, qui a rencontré des difficultés à utiliser les nouvelles applications mises en place dans le restaurant. Par ailleurs, son attitude autoritaire et parfois violente contraste avec la vision du mentorat défendue par Alves et al., (2010), selon laquelle le mentor doit faire preuve d'écoute, de respect et instaurer une relation positive avec le protégé.

Toutefois, l'expérience vécue par la narratrice, marquée par la crainte de la réaction de son mentor, l'a dissuadée de poser certaines questions. Cette peur a, à un certain moment, entravé son processus d'apprentissage. La communication pourrait-elle être un enjeu majeur dans le milieu professionnel ?

3.2.2 La communication dans le milieu professionnel

Selon Dacheux (2000 ; p6) « la communication est une relation nouée au sein d'un groupe primaire [...], c'est-à-dire d'un groupe caractérisé par l'interconnaissance et une existence commune. Elle tisse une solidarité mécanique par une cohésion défensive vis-à-vis des autres groupes ».

3.2.2.1 Le rôle de la communication

La communication permet de fixer les enjeux et de connaître les attentes du supérieur comme le montre l'extrait 8 ci-dessous.

Tout en lui expliquant que je suis nouvelle, il m'a, par la même occasion, dit quelles étaient les défis que je devais relever afin de passer ma période de probation qui fera de moi par la suite une employée permanente, travaillant à temps partiel. Extrait 8

La communication est un élément très important dans les relations humaines car elle permet d'établir de bons rapports et favorise un climat de travail sain. En effet, la

communication doit être présente dans toutes les activités d'une organisation. Il s'agit d'un réel outil d'apport d'informations et de réflexions (Giroux, 1994).

De plus, il est très important de communiquer avec les employés sur les changements à venir et de ne pas les mettre devant le fait accompli, même si finalement le changement est positif pour l'employé.

La semaine suivante, à mon arrivée au travail, notre gérant m'annonce sans me prévenir qu'on m'a changé de formatrice, j'étais assez surprise mais j'avoue qu'avec la nouvelle ça allait super bien, elle prenait du temps pour bien m'expliquer des trucs à nos heures creuses et peu de temps après j'avais déjà pratiquement tout assimilé, du moins les choses les plus importantes. Extrait 9

En effet, comme le confirme également Giroux (1993), les employés, incluant les étudiants, sont des personnes à part entière qui ont besoin d'une préparation en cas de transition. Quand il existe une inégalité d'information entre les salariés et l'entité organisationnelle, cela peut conduire à une diminution de l'engagement et de la motivation.

Ces passages soulignent l'importance cruciale de la communication dans le milieu professionnel, comme l'indiquent Giroux (1993, 1994). Lors de son entretien avec son supérieur (extrait 8), la narratrice a pu clarifier précisément les attentes liées à sa période d'essai, ce qui a renforcé sa motivation. Cependant, le changement de formatrice, effectué sans préavis (extrait 9), l'a initialement perturbée. Cela illustre bien que, même lorsqu'un changement se révèle favorable à terme, l'absence de communication préalable peut générer de la confusion (Kotter, 1996).

3.2.2.2 Style de communication en fonction des générations

Pour une compréhension approfondie des interactions intergénérationnelles dans le milieu du travail, il est primordial d'examiner les divers modes de communication spécifiques à chaque génération.

L'extrait 10, met en exergue le style de communication adopté par les générations de personnes d'âge avancé, car celles-ci favorisent un style de communication formel contrairement aux jeunes générations.

Parfois elles refusent catégoriquement que nous effectuons ces réunions virtuellement et préfèrent que nous nous rencontrions directement au travail car pour elle cela faciliterait les échanges. Extrait 10

Soutenant cette idée, Zemke et al., (2000) affirment que les baby-boomers, ayant évolué dans un contexte où la communication formelle et écrite prédominait, ont une préférence pour les interactions en personne, ainsi que les conversations téléphoniques et les courriels. De plus, Gentima et al., (2000) confirment que les personnes âgées valorisent les échanges personnels et tiennent à des relations de confiance fondées sur le respect réciproque et la fidélité.

Toutefois, la génération X se trouve à l'intersection des modes de communication traditionnels et numériques. Elle est à l'aise avec les échanges par courriel et les appels téléphoniques, mais apprécie également les réunions en présentiel et les discussions informelles (Jurkiewicz, 2000) comme l'indique l'extrait 11.

Les plus jeunes, comme moi, vont droit au but, emploient un langage clair et favorisent les échanges rapides, parfois même par le biais de messages. Extrait 11

Nous constatons que plus les générations sont jeunes plus elles sont à l'aise avec les modes de communication plus digitalisés et moins formels

Parfois on parle d'un truc qu'on a vu sur les réseaux et elles [les personnes plus âgées] sont tout le temps perdu ; surtout lorsqu'il s'agit de snap-chat ou tiktok parce que pour elles le meilleur réseau social est Facebook. Extrait 12

Comme le montrent ces extraits, les générations Y et Z, qui ont vu le jour à l'ère numérique, sont en revanche plus familières avec les moyens de communication instantanée comme la messagerie en ligne, les plateformes de réseaux sociaux et les applications sur mobile (Jurkiewicz, 2000). En outre, ces personnes préfèrent les discussions courtes,

décontractées et dynamiques, et sont accoutumées à l'utilisation d'émojis, de visuels et de vidéos pour communiquer. Ces générations privilégient la transparence, l'authenticité et la réactivité lors des interactions professionnelles (Jurkiewicz, 2000) comme c'est le cas de la praticienne chercheuse. Après avoir examiné le style de communication de chaque génération, il convient désormais de s'attarder sur les difficultés rencontrées par le chef de quart dans son rôle de mentor.

3.3 LES DIFFICULTES LIEES AU ROLE DE CHEF DE QUART EN TANT QUE MENTOR

Assumer le rôle de chef de quart ne se limite pas à la supervision des opérations quotidiennes : cela implique également d'endosser une posture de mentor, capable de guider, soutenir et faire évoluer chaque membre de son équipe, quel que soit son âge.

Après quelque temps, on m'a demandé de former mes autres collègues seniors à la passation des commandes avec la nouvelle application. Extrait 13

Cette inversion des rôles traditionnels représente un véritable défi, car il bouscule les repères hiérarchiques et préconise une ouverture d'esprit, une capacité d'écoute et une remise en question continue (Gentima 2020). Ce rôle prend une dimension particulière puisqu'il s'inscrit dans une dynamique de *mentorat inversé*. Comme le précisent Motte et al. (2018), dans ce cas, il incombe souvent aux plus jeunes d'endosser le rôle de mentor tandis que les dirigeants occupent celui de mentorés. Après avoir achevé l'analyse du mentorat exercé par le chef de quart, il importe désormais d'examiner le concept de mentorat inversé

3.4 LE MENTORAT INVERSE

Cet extrait montre que ce sont surtout des tâches en lien avec les outils technologiques qui font l'objet de formation auprès des collègues seniors.

Les plus expérimentés, habitués à la caisse enregistreuse classique et aux bons de commande papier, peinent désormais à s'adapter aux tablettes, aux systèmes de commandes numériques et aux applications de gestion. C'est un vrai retournement de situation : moi, la plus jeune, je deviens leur guide dans cet univers digital qui leur échappe parfois. Extrait 14

Je formais mes collègues seniors à la passation des commandes avec la nouvelle application, le biétage des devises qui se faisait avant juste avec les rapports de caisses ce fait actuellement directement dans l'application ou il faut pointer ses entrées et ses sorties, entrer les pertes, les excédents de caisses, et les quantités de chaque coupure ainsi que le montant total. Extrait 15

Le type de formation à fournir, dans l'extrait ci-dessus, permet aux employés mentorés d'acquérir des compétences en lien avec les nouvelles technologies (Langlois et al., 2020). Motte et al., (2018) ajoutent que l'objectif est que les *jeunes digital natives* forment leurs aînés aux outils numériques.

L'étudiante chercheuse met en évidence la variété des âges et des trajectoires au sein de son groupe

Les plus âgés fournissaient un réel effort pour s'adapter aux nouvelles technologies. Ils participaient activement aux formations sur les outils numériques. Extrait 16

Cette observation révèle une tendance opposée à celle généralement évoquée dans les études, où les employés plus âgés sont vus comme réticents au changement (Tolbize, 2008). Dans ce contexte de travail intergénérationnel, l'accent est mis sur la complémentarité des compétences : les seniors offrent leur expérience alors que les plus jeunes possèdent une expertise en outils numériques. Ce rapport mutuel rappelle le concept de mentorat inversé (Murphy, 2012), selon lequel l'échange de connaissances se fait dans les deux directions, facilitant ainsi une culture d'apprentissage collaboratif.

Mes collègues plus âgés m'enseignent encore aujourd'hui l'importance de la prudence, de la précision et de la constance. En retour, ils me sollicitent souvent pour les aider avec des tâches numériques. Extrait 17

Cette citation met en lumière l'importance de l'assistance réciproque dans un cadre intergénérationnel. La diffusion du savoir établit un lien de reconnaissance et d'équilibre : chaque individu se transforme en apprenant et en enseignant simultanément.

Ces extraits illustrent parfaitement une inversion de rôles que la narratrice expérimentée a vécu : étant la benjamine de l'équipe, elle est devenue la personne responsable de former ses collègues plus âgés aux nouveaux outils numériques. Selon Langlois et al., (2020), ces formations offrent aux employés chevronnés l'opportunité de développer des compétences cruciales en rapport avec les technologies contemporaines. Pour elle, cela s'est matérialisé par la formation sur les applications de gestion des commandes et des devises (extrait 15). Motte et al., (2018) mettent également en avant que les générations plus jeunes, qualifiées de natifs numériques, sont aujourd'hui chargées d'orienter leurs aînés dans l'adoption du numérique. Passons à présent à l'examen du conflit intergénérationnel, un aspect incontournable des dynamiques de travail intergénérationnelles.

3.5 LES CONFLITS INTERGENERATIONNELS

Cet extrait met en lumière le fait que travailler avec des collaborateurs d'une autre génération peut être délicat, étant donné que les divergences de références, de méthodes de travail et particulièrement de relation à la technologie peuvent parfois constituer un obstacle majeur dans l'approche des missions et de la communication journalière.

Les plus jeunes, parfois impatients, ne comprenaient pas les blocages des anciens, tandis que ces derniers ressentaient une perte de repères et, parfois, une mise à l'écart. Il a fallu instaurer des moments de formation croisée pour rétablir la communication et valoriser les compétences de chacun. Extrait 18

Ainsi comme l'indique (Grima, 2007) le conflit intergénérationnel représente un défi à collaborer avec des individus d'une génération différente, voire une inclination à travailler avec des personnes d'une génération identique. Cette réflexion se poursuit avec l'examen des valeurs portées par les diverses générations présentes au sein des organisations.

3.5.1 Les valeurs différentes

Les générations ont des valeurs différentes ce qui peut quelques fois créer des tensions entre les générations, par conséquent, l'extrait suivant met en lumière les valeurs que possèdent les différentes générations notamment dans leur comportement au travail. L'extrait ci-dessous montre que les baby-boomers sont investis dans leur travail, ils sont engagés, ils ont besoin de reconnaissance et leur santé et bien-être sont importants.

Par ailleurs, mes collègues seniors sont toujours optimistes, [...]ont toujours un bon esprit d'équipe, veulent toujours être gratifié, priorisent leur santé et leur bien-être, ainsi qu'un bon engagement au travail. Extrait 19

De ce fait, Zemke et al., (2000) pensent que les baby-boomers ont une disposition à l'égoïsme et sont résistants envers ceux dont la perspective diffère, en particulier les employés plus jeunes.

Par ailleurs, les plus jeunes qui eux sont plus branchés, ont des aspirations bien différentes de celle des seniors.

J'ai également fait le constat que les personnes de générations X et Y, [...] contrairement à mes collègues seniors, sont expérimentées, plus branchées à la technologie et recherchent toujours du changement ou des promotions ; tout en ayant une approche plus flexible du travail. Extrait 20

Soutenant cette idée, Zemke et al., (2000) pensent que les générations plus jeunes sur le lieu de travail ont des aspirations bien différentes de celles des générations précédentes.

Les valeurs différentes mettent clairement en évidence les divergences de valeurs entre les générations que nous avons constatées dans notre environnement professionnel. Cela concorde avec la caractérisation des baby-boomers proposée par Zemke et al., (2000), mettant en avant leur importante implication au travail, tout en notant également une certaine réticence à l'égard des pensées des plus jeunes. Cependant, les individus des générations X et Y, tels que nous (extrait 18), ont des aspirations distinctes : nous sommes en quête d'innovation, de flexibilité, de perspectives d'évolution et nous sommes fortement liés aux technologies émergentes. Zemke et al., (2000) mettent aussi en lumière que ces différences

de priorités peuvent parfois donner lieu à des malentendus ou des frictions entre les générations. Après avoir étudié les valeurs des différentes générations, il convient désormais de s'intéresser à leurs attentes spécifiques.

3.5.2 Les attentes des différentes générations

Cette partie présente les attentes spécifiques de chaque génération afin de mieux comprendre leurs visions et leurs comportements.

3.5.2.1 les attentes des personnes plus jeunes

L'extrait 21 montre que les jeunes cherchent à trouver du sens dans leur travail, de la souplesse, de la flexibilité et de l'horizontalité s'inscrivant ainsi dans une relation de travail plus personnalisée.

Moi, je cherche plus de flexibilité, du sens dans mes missions et un environnement de travail plus horizontal. Extrait 21

Une opportunité d'accumuler diverses expériences, et principalement un moyen de maintenir notre équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Extrait 22

Tout comme le montre l'extrait 21, Ephimenko et al., (2025, p380) indiquent que :

L'attitude envers le travail se caractérise par une recherche d'équilibre entre la professionnelle et la vie privée. Le travail est perçu comme un moyen d'atteindre le succès et d'assurer une certaine qualité de vie. Les valeurs prioritaires sont le développement personnel, la dynamique de groupe et les obligations éthiques.

Autrement dit, les employés de la nouvelle génération mettent plus d'accent sur leur bien être personnel que sur le travail.

De ce fait, Saba (2009, p26) soutient cette affirmation en disant que des études confirment l'existence d'un mouvement, d'une aspiration à favoriser un équilibre de vie, elle poursuit en stipulant que : « Le souci d'un véritable équilibre entre vie professionnelle et vie privée, familiale., personnelle...est devenu une priorité, pour ne pas dire la priorité ».

Tout comme l'indique l'extrait 20, Delay (2008) indique qu'on pourrait caractériser les jeunes comme se démarquant des générations antérieures par leur engagement professionnel sporadique et contextuel, leur individualisme grandissant, ainsi que leur manque de fidélité chronique.

L'extrait 21 met en lumière la perspective de Méda et al., (2010), démontrant que les aspirations des nouvelles générations vont bien au-delà des aspects purement matériels : elles aspirent à plus de signification, de souplesse et d'équité dans leur cadre professionnel, illustrant ainsi une transition vers une vision post-matérialiste du travail. Cette ambition reflète une modification radicale des principes associés au travail, mettant l'accent sur le développement personnel plutôt que sur la simple sécurité financière.

De plus, toujours dans le même ordre d'idée, l'extrait 22 fait écho à l'étude de Zoll (1992), qui met l'accent sur le fait que le travail est dorénavant considéré, spécialement par les jeunes, comme un moyen de développement personnel. Cette aspiration à intégrer sa subjectivité et à tirer du contentement de son activité professionnelle témoigne d'une relation plus personnelle et existentielle au travail, axée sur la signification et l'accomplissement de soi-même.

Nous percevons davantage le travail comme un levier d'épanouissement personnel.
Extrait 22

Ce qui reflète la pensée de Zoll (1992) qui souligne à la fois un engagement parfois marqué, et le désir des jeunes d'impliquer entièrement leur subjectivité dans leur travail et la nécessité de trouver du plaisir dans ce qu'ils font.

Ces extraits reflètent idéalement les attentes de notre génération, vis-à-vis du travail. Comme le montre l'extrait 20, nous recherchons avant tout un environnement de travail flexible, horizontal et porteur de sens, ce qui rejoint les propos d'Ephimenko et al., (2025), qui affirment que notre génération valorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie

personnelle, ainsi que le développement personnel. L'extrait 20 met en évidence cette nécessité de maintenir cet équilibre, qui est devenu, comme le souligne Saba (2009), une priorité absolue. À l'instar de Méda et al., (2010), le travail n'est plus perçu comme une simple garantie matérielle, comme c'était le cas pour les générations antérieures, mais plutôt comme un lieu d'épanouissement personnel. Pour finir, en miroir avec l'extrait 21, Zoll (1992) indique que le travail peut être ressenti comme un outil d'expression personnelle, un vecteur de réalisation individuelle dans lequel nous pouvons nous engager à fond tant que cela résonne en nous. Cette réflexion se prolonge avec l'examen des attentes distinctes de chaque génération

3.5.2.2 Les attentes des personnes plus âgées

Elle m'a fait savoir que, selon elle, le travail devait surtout se caractériser par la stabilité, la fidélité à l'entreprise et la reconnaissance de l'ancienneté. Extrait 23

La génération plus âgée, de son côté, souhaite une plus grande valorisation de l'expérience (Méda et al., 2010).

Les propos de l'extrait 23 reflètent ceux de Méda (2010) qui indique que la génération plus âgée espère une meilleure valorisation de son expérience et une adaptation des conditions de travail en adéquation avec le vieillissement.

Par ailleurs, ma collègue senior m'a fait savoir qu'avant, travailler longtemps dans une entreprise était gratifiant.

Elle m'a évoqué l'époque où passer deux décennies dans la même entreprise était presque considéré comme une fierté, un symbole de succès. Extrait 24

Pour soutenir cet extrait, Zemke et al., (2000) expliquent que les personnes âgées sont fidèles, dignes de confiance et perçoivent leur travail comme une expérience sur le long terme.

Sans oublier le fait que contrairement aux jeunes générations, les générations anciennes n'avaient pas forcément cette envie de bouger tout le temps, ou alors

d'expérimenter de nouvelles choses ou alors de quitter le confort qu'ils ont déjà dans leur structure de base, tout comme le montre l'extrait 25.

Cette collègue valorise la sécurité de l'emploi et une certaine forme de hiérarchie bien cadrée. Extrait 25

Zemke et al., (2000) confirment qu'on associe aux personnes âgées des valeurs telles que le sacrifice, la conviction que l'effort sera récompensé, le conformisme, l'importance de la loi et de l'ordre, le respect de l'autorité, la patience, le devoir avant le plaisir et l'honneur.

3.6 LE ROLE DU LEADERSHIP BIENVEILLANT DANS LA REUSSITE DE L'INTEGRATION

Dans l'extrait ci-dessous, le leadership se présente comme un élément essentiel pour l'intégration et la confiance. Le lien entre l'Étudiante chercheuse et sa responsable est un exemple de *leadership transformationnel* (Nishii et Mayer, 2009), basé sur l'empathie, l'échange et le modèle à suivre.

Ma gestionnaire, une femme d'une quarantaine d'années, m'a immédiatement mise à l'aise. Elle a pris le temps de m'expliquer non seulement les procédures administratives, mais aussi la culture de l'entreprise. Extrait 26

Cette forme d'assistance, conjuguant aspects humains et professionnels, s'aligne sur les concepts de direction inclusive (Nishii et Mayer, 2009), dans laquelle le manager joue le rôle de facilitateur des relations sociales. En proposant une oreille attentive et de la reconnaissance, il diminue l'écart hiérarchique et donne à chaque salarié un sentiment de légitimité dans sa fonction.

Elle me dit souvent : « Ici, on apprend tous les jours, même moi. » Ces mots me motivent à me dépasser. Extrait 27

Cette phrase représente une collaboration d'apprentissage plutôt qu'une relation hiérarchique. Ici, le leader se transforme en un exemple inspirant (Lapierre, 2006) qui encourage l'avancement tant individuel que collectif. Cette approche de gestion encourage

un environnement ouvert qui favorise l'expression des différences générationnelles et culturelles (Nishii & Mayer, 2009).

L'étudiante chercheuse met donc l'accent sur le fait que l'appui de la directrice a joué un rôle crucial dans son sentiment d'appartenance et dans sa progression en confiance. On peut donc conclure de la discussion que le leadership bienveillant est un facteur clé pour l'intégration intergénérationnelle et identitaire (Lazzari Dodeler et al., 2023).

Ces passages soulignent une conception du travail très différente de la nôtre, portée par mes collègues plus âgées. Comme l'indique l'extrait 23, ma collègue senior valorise la stabilité, la fidélité à l'entreprise et la reconnaissance de l'ancienneté, ce qui correspond aux observations de Méda et al., (2010) sur les attentes des générations plus âgées. La citation 24 exprime également une idée similaire : elle m'a joyeusement confié qu'à son époque, un long séjour au sein d'une même organisation était considéré comme un succès, une assertion qui est aussi corroborée par Zemke et al., (2000) en mettant l'accent sur leur fidélité et leur dévouement professionnel à long terme. À l'opposé de notre quête de nouvelles perspectives, elle privilégie la stabilité de l'emploi et une structure hiérarchique définie (extrait 25). Ceci met bien en lumière les valeurs traditionnelles soulignées par Zemke et al., (2000), comme le respect de l'autorité, le sens du devoir, la patience et le conformisme, qui influencent leur relation au travail.

CHAPITRE 4

DISCUSSION - SYNTHÈSE

Comme le montrent nos résultats, la collaboration au sein d'une équipe intergénérationnelle est actuellement un enjeu crucial pour les structures organisationnelles, tout en étant un parcours parsemé d'obstacles, tant pour les générations partageant le même cadre professionnel, que pour ceux partageant des repères, des valeurs et des espérances divergentes. D'après Attias-Donfut (1991), les conflits intergénérationnels peuvent surgir des attentes grandissantes des jeunes générations vis-à-vis de leurs aînés, mais aussi du désarroi éprouvé par les personnes plus âgées en raison des changements sociaux et technologiques rapides. Ces tensions ne sont donc pas simplement anecdotiques, mais reflètent une profonde transformation du rapport au travail et de la dynamique hiérarchique à l'intérieur des organisations.

Le premier obstacle apparent concerne les perceptions et les valeurs liées au travail, modelées par les contextes historiques propres à chaque génération (Extrait 18 et 19). Selon Harvey (2004) et Kupperschmidt (2000), les baby-boomers se distinguent par leur fidélité, leur dévotion au travail et leur aspiration à une reconnaissance officielle (Extrait 24), tandis que les générations Y et Z accordent plus d'importance au sens du travail, à l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, ainsi qu'à la souplesse. Ces divergences de priorités peuvent provoquer des malentendus en matière de gestion des tâches, d'attribution des responsabilités ou de participation aux prises de décision.

La communication entre différentes générations est un autre enjeu majeur. Selon Dufrasne et Thys (2024), les styles de communication (Extrait10) diffèrent considérablement d'une génération à l'autre : certains favorisent les interactions directes et structurées, tandis que d'autres préfèrent les supports numériques et une dynamique plus horizontale (Extrait11). Si elle n'est pas prévue et gérée par des pratiques de gestion inclusives, cette diversité peut entraîner des incompréhensions, voire un effritement de la confiance (Extrait12).

Les désaccords entre générations ne se limitent pas seulement aux valeurs ou aux instruments, ils concernent également la perception du pouvoir et de la compétence. Selon Grima (2007), les différences générationnelles peuvent rendre les rôles flous et engendrer une ambiguïté quant aux responsabilités individuelles ou collectives. Cette ambiguïté peut susciter un sentiment d'agacement, voire de désengagement chez certains membres de l'équipe (Extrait 6). Cette situation est d'autant plus marquée lorsque les générations plus jeunes, qui ont une grande maîtrise des outils technologiques, se trouvent dans le rôle de formateurs pour leurs aînés dans un cadre de mentorat inversé (Extrait 15 et 16).

Néanmoins, en dépit de ces obstacles, beaucoup d'auteurs soulignent aussi le pouvoir transformateur de la collaboration entre les générations. Bjursell (2015) évoque la notion de « co-crédation de connaissances » intergénérationnelle, où les connaissances ne se transmettent plus de façon linéaire (du senior au junior), mais dans un processus d'échange mutuellement bénéfique. Bortef (2006) souligne également l'importance du partage de connaissances comme moyen crucial pour prévenir l'oubli organisationnel et améliorer l'efficacité collective.

Finalement, une gestion appropriée de cette diversité nécessite des politiques sur mesure. Selon Lamri (2017), les méthodes de gestion doivent tenir compte des attentes spécifiques à chaque génération, en établissant un cadre où chacun se sent apprécié, entendu et reconnu. Il est donc crucial pour les entreprises de créer des environnements propices à la collaboration intergénérationnelle, en prenant en considération les tensions éventuelles associées aux conditions de travail, à la technologie ou aux aspirations professionnelles (Lamri, 2017). Cela nécessite un leadership flexible, une communication sur mesure et une considération spéciale pour les éléments de motivation spécifiques à chaque génération (Dacheux, 2000).

Pour résumer, bien que la cohabitation intergénérationnelle dans les équipes de travail pose un défi considérable pour les structures modernes, elle offre également une chance exceptionnelle d'exploiter la valeur humaine et les diverses expériences (Martinez, 2010). Cependant, il est essentiel de redéfinir les méthodes de collaboration en alliant le respect des

différences et l'établissement de liens entre les différentes générations. Comme le soulignent (Lazzari Dodeler et al., 2023), un leadership bienveillant est un élément central pour l'intégration intergénérationnelle dans une organisation (Lazzari Dodeler et al., 2023).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Face au vieillissement de la population, à l'arrivée partielle de jeunes dans la main-d'œuvre et à l'évolution rapide des environnements professionnels, les équipes comptent désormais des membres issus de différentes générations. Cette réalité crée des environnements à la fois riches en potentiel et complexes à gérer. L'objectif de ce mémoire est d'exposer les défis liés au travail en équipe intergénérationnelle, en s'inscrivant dans un enjeu organisationnel contemporain où se mêlent tensions, ajustements et opportunités. Pour mieux comprendre ces défis, nous avons retenu la méthode de l'autopraxéographie, fondée sur une approche qualitative. Cette démarche favorise une analyse approfondie des expériences vécues, articulant théorie et pratique à travers le regard de la praticienne-chercheuse. Pour ce faire, nous avons commencé par présenter au chapitre 1 la revue de littérature où nous définissons les concepts clés de notre étude ; tout en présentant leur historique ainsi que les avantages et les inconvénients liés aux relations intergénérationnelles dans les organisations ; ensuite, au chapitre 2, nous avons déterminé le cadre méthodologique sur lequel s'appuie notre recherche ; et enfin, au chapitre 3, nous trouvons les résultats, l'analyse, et la synthèse.

Les résultats montrent que, malgré les divergences parfois marquées entre les générations, un potentiel de coopération et de complémentarité demeure souvent sous-exploité (Grima, 2007). L'expérience étudiée illustre combien la collaboration intergénérationnelle peut être à la fois enrichissante et déstabilisante. Il en ressort que les défis majeurs auxquels sont confrontés les différentes générations dans le monde du travail sont liés au mentorat (Guerrier, 2003 ; Mullen, 1994), au mentorat inversé (Motte et al., 2018) ; à la communication (Giroux 1993-1994) ; à la différenciation des valeurs (Zemke et al., 2000) ; aux attentes différentes (Ephimenko et al., 2025) et au rôle du leadership bienveillant dans la réussite de l'intégration (Nishii et Mayer, 2009). Toutefois, lorsqu'elles

sont comprises et gérées avec discernement, ces différences peuvent devenir de puissants leviers de croissance, d'innovation et d'apprentissage mutuel.

Ainsi, ce mémoire met en évidence la nécessité, pour les dirigeants et les organisations, de développer des stratégies concrètes afin de valoriser les apports de chaque génération. Cela peut passer par la mise en place de programmes de mentorat croisé, l'adoption de modes de communication adaptés aux différents profils, ou encore la promotion d'un environnement de travail fondé sur la reconnaissance et l'empathie. Le rôle du manager apparaît dans la résolution des conflits intergénérationnels et dans le renforcement de la cohésion, à travers l'écoute active, la flexibilité managériale et le développement d'une culture inclusive. En capitalisant sur l'expertise des travailleurs expérimentés et sur l'énergie novatrice des plus jeunes, les organisations peuvent bâtir des équipes solides, agiles et durables. Toutefois, plusieurs limites doivent être reconnues à notre travail, d'abord, le fait que la chercheuse soit à la fois sujet et objet de la recherche, ce qui peut entraîner des biais cognitifs ou émotionnels. Ensuite, le fait de ne pas avoir utilisé une méthode nous permettant d'avoir un échantillon un peu plus représentatif du contexte des entreprises canadiennes.

La conclusion appelle à dépasser les stéréotypes liés à l'âge et à privilégier une compréhension nuancée des identités professionnelles, fondée sur le dialogue, l'ouverture et la réciprocité. Ce travail contribue ainsi à enrichir la réflexion sur un enjeu majeur dans un contexte de transformation profonde du monde du travail : la coopération intergénérationnelle ne doit pas être perçue comme un obstacle, mais comme une ressource stratégique à cultiver. Une question centrale demeure : Quels leviers mobiliser pour concilier les styles de travail générationnels dans une perspective de performance durable ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albers Mohrman, S., Tenkasi, R. V., Lawler, E. E., & Ledford, G. E. (1995). Total quality management: practice and outcomes in the largest USfirms. *Employee relations*, 17(3), 26-41.
- Albert, M. N. (2017). Créer une communauté de personnes pour faciliter la réussite des transferts d'entreprise. *Projectics/Proyética/Projectique*, (2), 25-39.
- Albert, M. N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, (1), 69-86.
- Albert, M. N., & Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. In *Produire du savoir et de l'action* (pp. 141-152). EMS Editions.
- Albert, M-N., Lazzari Dodeler, N. L., Couture, M. M., & Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11 (Subject Area 1: Interdisciplinarity as a field of research).
- Albert, M. N., Lazzari Dodeler, N., & Pérouma, J. P. (2019). Les innovations sociales à la lumière de la notion de communautés de personnes. *Projectics/Proyética/Projectique*, (1), 33-46.
- Alves, S., Gosse, B., & Sprimont, P. A. (2010). Dimensions et conséquences de la satisfaction

- Attias-Donfut, C. (1988). La notion de génération : Usages sociaux et concept sociologique. *L'Homme et la société*, 90(4), 36-50.
- Attias-Donfut, C., Daveau, P., & Baillauquès, S. (2004). Génération. *Recherche & formation*, 45(1), 101-113.
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces. *Gestion*, 34(2), 60-67.
- Barlatier, P. J. (2018). Les méthodes de recherche du DBA. *Collection Business Science Institute. EMS. Chapitre*, 7, 133-146.
- Bauman, Z. (2000). *Modernity and the Holocaust*. Cornell University Press.
- Bernatchez, P. A., Cartier, S. C., Bélisle, M., & Bélanger, C. (2010). Le mentorat en début de carrière : retombées sur la charge professorale et conditions de mise en œuvre d'un programme en milieu universitaire. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 26(26 (1)).
- Benraïss, L. (2001). *Équité salariale, satisfaction à l'égard de la rémunération et satisfaction au travail* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).
- Bjursell, C. (2015). Organizing intergenerational learning and knowledge sharing. *Journal of Intergenerational Relationships*, 13(4), 285-301.
- Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? *Gestion 2000*, 29(5), 69-88.
- Bureau, M. (2009). *Cohabitation du personnel enseignant de quatre générations dans les établissements scolaires primaires du Québec : défis de la gestion intergénérationnelle* (Doctoral dissertation, Université de Sherbrooke.).
- Chiriță, M. G. (2013). *Étude des représentations sociales de l'"équipe entrepreneuriale" chez les entrepreneurs québécois* (Doctoral dissertation, HEC Montréal).

- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.
- Cléty, H. (2009). *Dynamique des représentations et efficacité dans les systèmes « équipe de travail »* (Doctoral dissertation, Université Charles de Gaulle-Lille III).
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there?. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308-323.
- Cox, T. H., Lobel, S. A. et McLeod, P. L. (1991). Effets des différences culturelles entre les groupes ethniques sur le comportement coopératif et compétitif sur une tâche de groupe. *Journal de l'Académie de gestion*, 34(4), 827-847.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Coutellec, L. (2019). Penser l'indissociabilité de l'éthique de la recherche, de l'intégrité scientifique et de la responsabilité sociale des sciences. Clarification conceptuelle, propositions épistémologiques. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 13(13-2).
- Cuerrier, C. (2003). *Répertoire de base*. Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.
- Dacheux, E. (2000). La communication : définition. *Annexe de mon livre " vaincre l'indifférence", CNRS éditions*.
- Délèze, V. (2021). On ne construit pas de projet intergénérationnel pourtant ils existent.
- Demaizière, F., & Narcy-Combes, J. P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*, 4(4).

Dufrasne, E., & Thys, F. Quels sont les moyens et outils utilisés par les jeunes manager/leader pour développer le potentiel intergénérationnel des collaborateurs en maison de repos et de soins.

Duret, P. (2011). *Faire équipe*. Armand colin.

Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 70(4).

Ephimenko, M., & Tchaïkova, K. (2025). Générations au travail : comment harmoniser les différences.

Fortin, M. F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*. Chenelière éducation.

Françoise, D., & Jean-Paul, N. C. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*.

Gentina, E., & Lamri, J. (2024). *Le défi du management intergénérationnel : Comment transformer la cohabitation en collaboration vertueuse*. Dunod.

Gentina, E., & Lamri, J. (2024). *Le défi du management intergénérationnel : Comment transformer la cohabitation en collaboration vertueuse*. Dunod.

Giardina, M., & Marton, P. (1998). *Les environnements d'apprentissage multimédia : analyse et conception*. Paris ; Montréal : Harmattan.

Grenier, C., & Pauget, B. (2007). Qu'est-ce que la recherche en management ? *Recherches en soins infirmiers*, (4), 12-23.

Giroux, N. (1994). La communication interne : une définition en évolution. Communication

- Grima, F. (2007). Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle. *Revue management et avenir*, (3), 27-41.
- Guillemin, M., & Gillam, L. (2004). Ethics, reflexivity, and "ethically important moments" in research. *Qualitative inquiry*, 10(2), 261-280.
- Hamayon, A., Isoré, J., & Testa, J. P. (2019). Outil 51. Manager une équipe intergénérationnelle. *BàO La Boîte à Outils*, 150-151.
- Houde, R. (2009). *Des mentors pour la relève*. PUQ.
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity.
- Josiam, B. M., Crutsinger, C., Reynolds, J. S., Dotter, T. V., Thozhur, S., Baum, T., & Devine, F. (2009). An empirical study of the work attitudes of Generation Y college students in the USA: the case of hospitality and merchandising undergraduate majors. *Journal of Services Research*, 9(1).
- Jurkiewicz, C. L. (2000). La génération X et le fonctionnaire. *Gestion du personnel public*, 29(1), 55-74.
- Kerzil, J. (2009). Constructivisme. In *L'ABC de la VAE* (pp. 112-113). Érés.
- Kian, T. S., & Yusoff, W. F. W. (2012, December). Generation x and y and their work motivation. In *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship* (Vol. 396, p. 408).
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Kotter, J. P. (1996). Why transformation efforts fail. *Harvard business review*.
- Langevin, P. (2004). Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ? L'avis des managers. In *Normes et Mondialisation* (pp. CD-Rom).

- Langlois, A., & Paquette, J. (2020). Le mentorat : comprendre et implanter cette pratique pour soutenir le développement professionnel. *Nutrition Science en évolution*, 18(1), 28-32.
- Lapierre, L. (2006) Enseigner le leadership ou former vraiment des leaders? *Gestion*, 31(1), pp.10-13
- Lapalme, M. È., & Doucet, O. (2012). Les équipes de travail : un moteur de performance organisationnelle. *Revue Organisations & territoires*, 21(2), 5-16.
- Lazzari Dodeler, N. Albert, M-N., Flick, N. (2023) Quelles compétences pour insuffler un environnement inclusif ? *Management & sciences sociales*, N° 34 (1), pp.159-170. [10.3917/mss.034.0159](https://doi.org/10.3917/mss.034.0159). [hal-04638421](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-04638421)
- Le Cacheux, J., & Touzé, V. (2003). Vieillissement et richesse des nations. *Revue de l'OFCE*, 86(3), 231-275.
- Legendre, R. (2000). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Guérin,
- Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Guérin,
- Le petit Robert (2015 ; p.916)
- Le Roux, D. (2006). Les processus sociaux de la transmission intergénérationnelle des compétences : le cas d'une centrale nucléaire. *Sociologies pratiques*, 12(1), 23-36.
- Lhuillier, D. (2019). Équipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le « faire ensemble ». In *Faire équipe* (pp. 51-66). Érès.
- Loth, D. (2006). Les enjeux de la diversité culturelle : le cas du management des équipes interculturelles. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), 124-133.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21.

- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2003). When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. *(No Title)*.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.
- Martinez, C. (2010). Le mentorat : un cadre particulier pour le développement professionnel. *La Gazette des archives*, 218(2), 287-294.
- Martory, B., Crozet, D., & Du Montcel, H. T. (1988). *Gestion des ressources humaines* (Vol. 3). Nathan.
- Mahéo, V. A., & Bélanger, E. (2021). Génération z: Portrait of a new generation of young Canadians and how they compare to older Canadians. *Canada : A Report Commissioned By Elections Canada*.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *SociologieS*.
- Montana, P. J., & Petit, F. (2008). Motivating and managing generation X and Y on the job while preparing for Z: A market-oriented approach. *Journal of Business & Economics Research*, 6(8), 35-40.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6, 209-225.
- Motte, Amélie, Saphia Larabi, and Sylvain Boutet. "Outil 39. Le mentorat inversé." *BàO La Boîte à Outils* (2018) :116-117.
- Mullen H. J. (1994), « Framing the mentoring relationship as an information exchange », *Human Resource Management Review*, vol.4, n° 3, pp. 257-281

- Murphy, S. E. (2012). Providing a foundation for leadership development. In *Early development and leadership* (pp. 3-37). Routledge.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of applied psychology*, 94(6), 1412.
- Nœvdal, G., Vefring, E., Berg, A., Mannseth, T., & Nordtvedt, J. E. (2001). A new methodology for the optimization of the placement of downhole production-monitoring sensors. *SPE Journal*, 6(01), 108-116.
- Piaget, J. (1964). *Six Études de Psychologie* Paris : Éditions Gonthier
- Paré, G. (2001). *Génération Internet : la prochaine grande génération*. CIRANO.
- Proulx, J. (1999). *Le travail en équipe*. PUQ.
- Puren, C., & Galisson, R. (1988). *Histoire des méthodologies de l'enseignement des langues*. CLE international.
- Quéniart, A., & Hurtubise, R. (2009). *L'intergénérationnel : Regards pluridisciplinaires*. Presses de l'Ecole des hautes études en santé publique.
- Riffaud, S. (2007). *Âges et savoirs : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs*. ARUC innovations, travail et emploi, Université Laval.
- Rosenberg, F. (2015). *Sujet sensible et relations vivantes : une quête de dépassement du mutisme : un itinéraire de transformation* (Doctoral dissertation, Université du Québec à Rimouski).
- Saba, T. (2009). Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. *Gestion*, 34(3), 25-37.

- Savoie-Zajc, L. (2006). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide. *Recherches qualitatives*, 5(1), 99-111.
- Singh, H., Levin, D., Forde, J., & Victoria, C. B. (2006). Recruter des dirigeants retraités comme dirigeants bénévoles.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1-21.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and Nexters. *Lyons Your Workplace*. New York : Amacom.

