

La gestion de la diversité intergénérationnelle au sein des entreprises : Analyse théorique

Managing intergenerational diversity within companies: Theoretical analysis

Hafsa ZERAIDI, (Doctorante)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales –Salé
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc.*

Adraa ISMAILI, (Enseignante-chercheuse)

*Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales –Salé
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc.*

Adresse de correspondance :	Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Salé, Route Outa Hssain, Sala Al Jadida B.P. 5295 Salé; Tél. (+212) 5 37833579; Fax : (+212)537830601; fsjes-sale@um5.ac.ma. Université Mohammed V Rabat.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ZERAIDI, H., & ISMAILI, A. (2025). La gestion de la diversité intergénérationnelle au sein des entreprises : Analyse théorique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(10), 579–595.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 10 (2025)

La gestion de la diversité intergénérationnelle au sein des entreprises : Analyse théorique

Résumé :

Cet article propose une analyse théorique de l'influence de la diversité intergénérationnelle sur le processus de transfert des connaissances au sein des entreprises. Face à la coexistence de plusieurs générations (Baby-boomers, X, Y, Z) sur le lieu de travail, la gestion de cette diversité est devenue un enjeu stratégique majeur. L'étude explore la dualité de l'impact de cette diversité : d'une part, elle représente une source potentielle d'innovation et de performance grâce à la complémentarité des compétences et des perspectives ; d'autre part, elle peut engendrer des défis tels que les stéréotypes, les barrières de communication et les conflits intergénérationnels, qui entravent le partage des savoirs, notamment des connaissances tacites détenues par les seniors expérimentés.

À travers une revue de littérature conceptuelle, l'article identifie les facteurs clés qui modèrent et médient cette relation. Il met en évidence le rôle crucial d'un management intergénérationnel proactif, incluant des pratiques comme le mentorat et le mentorat inversé, ainsi que l'importance d'une culture organisationnelle fondée sur la confiance, le partage et l'apprentissage continu. Les technologies de l'information et de la communication sont également analysées comme un outil ambivalent, pouvant faciliter les échanges selon leur gestion.

Un modèle conceptuel est développé, intégrant ces variables et menant à la formulation d'hypothèses de recherche. L'analyse conclut sur des implications managériales concrètes, recommandant aux entreprises de développer des stratégies ciblées pour cultiver un environnement de travail inclusif et collaboratif. Enfin, l'article suggère des pistes pour de futures recherches empiriques afin de valider et d'approfondir le modèle théorique proposé.

Mots-clés : diversité intergénérationnelle, transfert de connaissances, management intergénérationnel, culture organisationnelle, stéréotypes, mentorat.

JEL Classification : J15- O32

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

This article provides a theoretical analysis of the influence of intergenerational diversity on knowledge transfer within companies. With the coexistence of multiple generations (Baby Boomers, X, Y, Z) in the workplace, managing this diversity has become a major strategic issue. The study explores the dual impact of this diversity: on one hand, it represents a potential source of innovation and performance through the complementarity of skills and perspectives; on the other hand, it can create challenges such as stereotypes, communication barriers, and conflicts, which hinder the sharing of knowledge, particularly the tacit knowledge held by senior employees. Through an in-depth literature review, the article identifies key factors that moderate and mediate this relationship. It highlights the crucial role of proactive intergenerational management, including practices like mentoring and reverse mentoring, as well as the importance of an organizational culture based on trust, sharing, and continuous learning. Information and communication technologies are also analyzed as an ambivalent tool that can either facilitate or complicate exchanges depending on their management.

A conceptual model is developed, integrating these variables and leading to the formulation of research hypotheses. The analysis concludes with concrete managerial implications, recommending that companies develop targeted strategies to cultivate an inclusive and collaborative work environment. Finally, the article suggests avenues for future empirical research to validate and deepen the proposed theoretical model.

Keywords: intergenerational diversity, knowledge transfer, intergenerational management, organizational culture, stereotypes, mentoring.

Classification JEL: J24- D83

Paper type: Theoretical Research

Introduction :

Le paysage des entreprises modernes est caractérisé par une coexistence de plusieurs générations, chacune apportant son lot unique de valeurs, d'expériences, de compétences et d'attentes. Cette diversité intergénérationnelle, loin d'être un phénomène récent, s'est intensifiée ces dernières décennies avec l'extension de la vie professionnelle et le progrès rapide des technologies et des méthodes de travail. Aujourd'hui, il n'est pas rare de trouver quatre générations (Baby-boomers, Génération X, Y, Z) collaborant au sein d'une même organisation. Cette cohabitation présente un potentiel immense en matière d'innovation, de créativité et de performance, mais elle présente également des défis significatifs liés aux différences de communication, aux stéréotypes et aux perceptions divergentes du travail.

La gestion efficace de cette diversité est devenue une nécessité stratégique pour les entreprises soucieuses de conserver leur compétitivité et de garantir leur durabilité. En effet, une mauvaise gestion peut entraîner des malentendus et une diminution de la cohésion d'équipe, tandis qu'une approche proactive peut transformer ces différences en un puissant levier de développement organisationnel. Les entreprises qui réussissent à valoriser les apports distincts de chaque génération et à promouvoir un cadre de travail inclusif sont mieux positionnées pour s'adapter aux évolutions du marché et pour attirer et garder les talents. (Prudhomme et Bournois, 2007).

Dans un environnement économique en constante mutation, la connaissance est reconnue comme une ressource stratégique fondamentale. Le transfert de connaissances, défini comme le processus par lequel les connaissances sont communiquées et partagées entre les individus, les équipes ou les départements au sein d'une organisation, est crucial pour l'apprentissage organisationnel, l'innovation et la performance. Il permet de capitaliser sur l'expérience acquise, d'éviter la disparition d'expertise liée aux départs à la retraite ou aux changements d'équipe, et de garantir une adaptation permanente aux nouvelles exigences du marché (Ermine, 2010). Le transfert de connaissances prend une dimension particulière dans le contexte de la diversité intergénérationnelle. Les générations plus âgées détiennent souvent une richesse de connaissances tacites, issues de longues années d'expérience et de savoir-faire, tandis que les jeunes générations apportent des compétences nouvelles, notamment en matière de technologies numériques et de méthodes de travail innovantes (Riffaud, 2007). La capacité d'une entreprise à orchestrer un échange fluide et mutuellement bénéfique entre ces différentes sources de savoir est déterminante pour son succès. C'est un processus de co-apprentissage qui permet à l'entreprise de bâtir une culture inclusive, où les générations s'enrichissent mutuellement.

Malgré le potentiel évident de la diversité intergénérationnelle et l'importance critique du transfert de connaissances, la manière dont ces deux phénomènes s'influencent mutuellement reste un sujet complexe. Les études existantes mettent en évidence à la fois les opportunités et les défis inhérents à cette interaction. D'une part, la diversité des perspectives et des expériences peut stimuler l'innovation et enrichir le processus de transfert. D'autre part, les différences de valeurs, de styles, de communication et les stéréotypes peuvent créer des barrières significatives. (Marbot, 2005)

La question de recherche de cette étude est donc la suivante : **Quelle influence la diversité intergénérationnelle a-t-elle sur le transfert des connaissances au sein des entreprises ?**

Cette question englobe plusieurs dimensions, notamment : Comment les caractéristiques spécifiques de chaque génération affectent-elles leur propension à partager et à acquérir des connaissances ? Quels sont les mécanismes par lesquels la diversité intergénérationnelle peut faciliter ou entraver le transfert de connaissances ? Et quels sont les facteurs managériaux et organisationnels qui peuvent modérer ou médiatiser cette relation ?

Pour répondre à cette problématique, cette recherche a pour but d'atteindre les objectifs

suivants :

1. Analyser en profondeur les concepts de diversité intergénérationnelle et de transfert de connaissances en entreprise, en explorant leurs définitions, dimensions et théories.
2. Déterminer les effets positifs et négatifs de la diversité intergénérationnelle sur le transfert de connaissances, en se basant sur une revue de littérature profonde.
3. Élaborer un modèle conceptuel de recherche qui intègre les variables clés et les relations hypothétiques entre la diversité intergénérationnelle, le transfert de connaissances et les facteurs modérateurs/médiateurs.
4. Proposer une analyse théorique des mécanismes par lesquels la diversité intergénérationnelle influence le transfert de connaissances, en discutant les implications managériales et les pistes pour de futures recherches.

Cet article est structuré en quatre chapitres. Suite à cette introduction, le chapitre 1 exposera le cadre théorique en définissant la diversité intergénérationnelle et le transfert de connaissances, ainsi que les théories pertinentes. Le chapitre 2 sera dédié à une revue de littérature approfondie, explorant les impacts de la diversité intergénérationnelle sur le transfert de connaissances et les facteurs qui influencent cette relation ainsi qu'un modèle conceptuel de recherche sera développé à la fin de ce chapitre. Le chapitre 3 proposera une analyse théorique des résultats et les perspectives de recherche.

1. Diversité intergénérationnelle : Fondements conceptuels et théoriques

1.1. La génération, un concept à multiples facettes

La génération est un terme aux multiples significations, sa définition change selon les disciplines. Des auteurs scientifiques et des sociologues l'ont particulièrement abordée.

Le concept de génération est complexe à saisir et ses définitions ainsi que ses interprétations paraissent multiples (C. Attias-Donfus, 1988).

E. Parry et P. Urwin (2011) mentionnent un groupe identifiable selon l'année de naissance, l'âge et les expériences de vie. F. Mentré (1920), mentionné par C. Dejoux et H. Wechtler (2011), élabore une vision sociologique et constate qu'une génération se distingue par la construction de sa psyché, ses sentiments, et son expression artistique (W. Strauss & N. Howe, 1991). M. Devriese (1989) souligne qu'une génération est une notion flexible, où se rencontrent des unités générationnelles composées de sous-groupes d'individus qui confrontent leur vision du réel (la génération plurielle). C'est alors une division du monde social qui se réalise lorsque des relations se forment entre les individus. D'après Paré (2001), bien que certains traits, valeurs et comportements soient partagés par plusieurs générations, il est admis que chaque génération a un ensemble significatif de caractéristiques qui lui sont uniques. Dans ce contexte, une génération peut être caractérisée comme : Un groupe d'individus de même âge dans une communauté, nés durant une période spécifique correspondant à la transition normale de l'enfance vers la maturité, et partageant une certaine identité collective. (Home et Strauss, 2000a, cité dans Paré 2001, p.40).

1.2. Définition et dimensions de la diversité intergénérationnelle

La diversité intergénérationnelle, également appelée diversité générationnelle, fait référence à la présence de plusieurs groupes d'âge distincts dans une même entreprise ou d'un même environnement de travail. Ces groupes sont généralement définis par des cohortes de naissances qui ont partagé des expériences sociohistoriques, culturelles et technologiques similaires, façonnant ainsi leurs valeurs, leurs attitudes et leurs comportements au travail. La compréhension de cette diversité est cruciale, car elle influence directement les dynamiques organisationnelles, y compris le transfert de connaissances. (Casoinic (2007) ; Eisner (2005); Meredith (2002) ; Ollivier (2008) ; Zemke (2000)).

1.2.1. Les différentes générations au travail (Baby-Boomers, Génération X, Y, Z)

Bien que les dates de début et de fin de chaque génération puissent varier légèrement selon les sources et les contextes géographiques, une classification couramment admise distingue généralement les générations suivantes :

Les Baby-Boomers (nés entre 1947 et 1964) : Cette génération a grandi dans une période de forte croissance économique et de stabilité. Ils sont souvent caractérisés par leur loyauté envers l'entreprise, leur éthique de travail rigoureuse, leur respect de l'autorité et leur préférence pour les structures hiérarchiques. Ils valorisent la sécurité de l'emploi et l'avancement professionnel régulier. Leur expérience est une source précieuse de connaissances tacites et de savoir-faire métier.

La Génération X (nés entre 1965 et 1976) : Ayant grandi à l'ombre des Baby-Boomers, cette génération est souvent perçue comme plus indépendante, sceptique et adaptable. Ils ont été témoins de changements économiques et sociaux importants, ce qui les a rendus plus autonomes et orientés vers l'équilibre vie professionnelle/vie privée. Ils valorisent la compétence, la flexibilité et sont souvent des ponts entre les générations plus âgées et plus jeunes.

La Génération Y (nés entre 1977 et 1997) : Cette génération a grandi avec l'émergence d'Internet et des technologies numériques. Ils sont souvent caractérisés par leur désir de sens au travail, leur recherche de feedback constant, leur aisance avec la technologie et leur préférence pour le travail d'équipe. Ils sont plus enclins à remettre en question l'autorité et à chercher des opportunités de développement personnel et professionnel.

La Génération Z (nés après 1998) : La première génération à être nativement numérique, la Génération Z est hyper-connectée, pragmatique et soucieuse de l'impact social et environnemental. Ils recherchent des environnements de travail flexibles, valorisent l'authenticité et l'inclusion, et se sentent très à l'aise avec les outils numériques et les nouvelles approches de travail. Ils sont souvent une source d'innovation et de nouvelles perspectives.

1.2.2. Caractéristiques et valeurs de chaque génération

Chaque génération apporte des caractéristiques et des valeurs distinctes qui peuvent influencer les interactions au travail et, par conséquent, le transfert de connaissances. Les Baby-Boomers et la Génération X, par exemple, peuvent privilégier des méthodes de communication plus formelles et des processus établis, alors que les Générations Y et Z se montrent plus à l'aise avec les échanges instantanés et les plateformes sociales professionnelles. Ces différences peuvent créer des défis en matière de communication et de compréhension mutuelle, mais aussi des opportunités d'enrichissement si elles sont bien gérées. Les valeurs divergent également : si les générations plus âgées peuvent valoriser la stabilité et la progression hiérarchique, les plus jeunes recherchent davantage la flexibilité, l'indépendance et un équilibre entre vie professionnelle et personnelle. La reconnaissance et les opportunités de développement sont également perçues différemment. Comprendre ces nuances est essentiel pour établir un cadre favorable à l'échange et à l'apprentissage entre les générations.

Il est évident que chaque groupe est marqué par l'histoire dans laquelle il se trouve et que chacun utilise le passé pour forger une identité collective. Cependant, les traits et les valeurs relevés ne sont que des tendances, des indicateurs qui ne peuvent pas être appliqués de manière systématique à tous les membres d'une même génération. Elles peuvent cependant constituer un point de départ pour la section pratique destinée à explorer comment les diverses générations coexistent dans le milieu professionnel.

1.3. Le transfert de connaissances en entreprise

Le transfert de connaissances est un processus dynamique et complexe, fondamental pour la survie et la croissance des organisations dans l'économie du savoir. Il implique le transfert de l'information, des compétences et d'expertise entre diverses entités au sein d'une organisation.

1.3.1. Définition et typologies des connaissances (tacites, explicites)

Nonaka et Takeuchi (1995) ont popularisé la distinction entre deux types de connaissances : **Les connaissances explicites**, qui sont des connaissances formalisées, codifiées et facilement communicables. Elles peuvent être exprimées sous forme de manuels, de procédures, de bases de données, de rapports ou de documents. Elles sont relativement faciles à transférer et à stocker.

Tandis que les connaissances tacites, sont des connaissances personnelles, difficiles à formaliser et à communiquer. Elles sont profondément enracinées dans l'expérience individuelle, les intuitions, les savoir-faire pratiques et les modèles mentaux. Les connaissances tacites sont cruciales pour la performance organisationnelle, mais leur transfert est plus complexe et nécessite souvent des interactions directes, du mentorat et de l'observation. Le transfert de ces connaissances est particulièrement pertinent dans le contexte intergénérationnel, où les seniors détiennent souvent une richesse de savoirs tacites.

1.3.2. Processus et mécanismes de transfert de connaissances

Le transfert de connaissances n'est pas une action isolée, mais un processus continu qui peut se dérouler à travers divers mécanismes. Ces mécanismes incluent :

La Socialisation qui est un processus d'échange des connaissances tacites par l'expérience directe, l'observation et la reproduction. Cela arrive fréquemment lors du mentorat.

L'externalisation, c'est l'articulation des connaissances tacites en concepts explicites, par exemple en rédigeant des rapports ou en élaborant des modèles.

La combinaison est une synthèse de diverses connaissances explicites pour générer de nouvelles connaissances explicites, telle que l'intégration de données issues de plusieurs sources.

L'internalisation consiste à transformer des connaissances explicites en connaissances tacites personnels, à travers l'apprentissage et la pratique.

Dans un cadre intergénérationnel, la socialisation et l'internalisation jouent un rôle clé dans le transfert des connaissances tacites des générations expérimentées vers les plus jeunes.

1.3.3. Facteurs influençant le transfert de connaissances

Plusieurs facteurs peuvent influencer l'efficacité du transfert de connaissances dans une entreprise. Parmi les plus importants, on trouve :

Les caractéristiques de l'émetteur et du récepteur c'est la motivation à partager et à acquérir des connaissances, la crédibilité de l'émetteur, la capacité d'absorption du récepteur et les relations interpersonnelles jouent un rôle clé.

La nature de la connaissance : Les connaissances tacites sont plus difficiles à transférer que les connaissances explicites.

Le contexte organisationnel : La culture d'entreprise, les structures organisationnelles et les technologies disponibles peuvent faciliter ou entraver le transfert.

Les barrières de communication : Les différences de langage, de terminologie ou de styles de communication peuvent créer des obstacles, particulièrement dans un contexte intergénérationnel.

1.4. Théories relatives à la diversité intergénérationnelle et au transfert de connaissances

Plusieurs théories sociologiques et organisationnelles permettent de comprendre les dynamiques à l'œuvre dans la relation entre diversité intergénérationnelle et transfert de connaissances.

1.4.1. Théorie de l'identité sociale et de la catégorisation sociale

La théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979) et la théorie de la catégorisation sociale expliquent comment les individus se définissent en fonction de leur appartenance à des groupes sociaux (endogroupe) et comment ils perçoivent les membres d'autres groupes (exogroupe). Dans un contexte intergénérationnel, les individus peuvent se catégoriser en fonction de leur génération, ce qui peut entraîner des stéréotypes, des préjugés et des biais de perception. Ces processus peuvent affecter la confiance, la communication et la volonté de partager des connaissances entre les générations, potentiellement inhibant le transfert.

1.4.2. Théorie des ressources et des capacités

La théorie des ressources et des capacités (Barney, 1991) suggère que les entreprises obtiennent un avantage concurrentiel durable en exploitant leurs ressources et capacités internes uniques. Dans ce cadre, la diversité intergénérationnelle peut être considérée comme une ressource précieuse, apportant une variété de perspectives, de compétences et d'expériences. La capacité d'une organisation à intégrer et à exploiter efficacement cette diversité, notamment par le transfert de connaissances, peut constituer une capacité distinctive et une source d'avantage concurrentiel.

1.4.3. Théorie de l'apprentissage organisationnel

La théorie de l'apprentissage organisationnel met l'accent sur la manière dont les organisations acquièrent, créent, retiennent et transfèrent des connaissances. Elle postule que l'apprentissage est un processus continu qui permet aux organisations de s'adapter et d'innover. Le transfert de connaissances intergénérationnel est un élément clé de l'apprentissage organisationnel, car il permet à l'organisation de bénéficier de l'expérience des générations passées tout en intégrant les nouvelles perspectives des générations émergentes. Une culture d'apprentissage et des mécanismes de transfert efficaces sont donc essentiels pour soutenir cet apprentissage.

1.4.4 Divergences et convergences entre les théories mobilisées

Tableau 1 : Divergences entre les théories

Caractéristique	Théorie de l'identité Sociale (TIS)	Théorie des Ressources et Capacités (RBV)	Théorie de l'Apprentissage Organisationnel
Objet d'étude	Comportements intergroupes, formation de l'identité sociale, préjugés, discrimination.	Avantage concurrentiel durable des entreprises, basé sur les ressources et capacités internes.	Processus d'acquisition, de création de diffusion et d'application des connaissances au sein d'une entreprise.
Niveau d'analyse	Psychologique et sociologique (individu, groupes, relations intergroupes).	Stratégique et économique (organisation, marché, performance).	Organisationnel (mécanismes collectifs d'apprentissage, adaptation).
Motivation principale	Recherche d'une estime de soi positive à travers l'apparence et la comparaison sociale.	Maximisation de la valeur et pérennité de l'entreprise dans un environnement concurrentiel.	Amélioration continue de l'efficacité, de la réactivité et de la performance organisationnelle.

Source : Réalisé par les auteurs

Les divergences entre ces trois théories sont principalement liées à leur objet d'étude, leur niveau d'analyse et leurs motivations sous-jacentes.

La TIS se focalise sur les dynamiques psychologiques et sociales des individus au sein des groupes, tandis que la RBV et l'Apprentissage Organisationnel se concentrent sur les entités organisationnelles et leur capacité à performer et à s'adapter dans un environnement économique.

Malgré leurs différences fondamentales, des points de convergence significatifs peuvent être établis, notamment autour des concepts **de connaissance, d'identité/culture et de dynamique de groupe/performance**.

- **Rôle de la Connaissance et des Capacités :**

La théorie des ressources et capacités : Les connaissances, le savoir-faire, les compétences des employés et les processus organisationnels sont considérés comme des ressources immatérielles et des capacités cruciales. Ils sont la pierre angulaire de l'avantage concurrentiel durable. Par exemple, une expertise unique en R&D ou un système de gestion des connaissances performant peut être une ressource inimitable.

La théorie de l'apprentissage organisationnel : Cette théorie est intrinsèquement liée à la gestion et au développement des connaissances. L'apprentissage en double boucle, en particulier, permet non seulement d'acquérir de nouvelles connaissances, mais aussi de remettre en question et de transformer les cadres existants, menant à la création de nouvelles capacités. Ces nouvelles capacités peuvent à leur tour devenir des ressources précieuses pour l'entreprise, renforçant ainsi sa position concurrentielle selon la RBV.

La théorie de l'identité Sociale : Bien que la TIS ne traite pas directement de la connaissance organisationnelle, elle peut influencer la manière dont les connaissances sont partagées, valorisées ou retenues au sein d'une organisation. Une forte identification à un in-group peut faciliter la diffusion de connaissances tacites et explicites au sein de ce groupe, favorisant la collaboration. Inversement, une forte différenciation avec un out-group peut limiter l'échange d'informations ou la reconnaissance de l'expertise provenant de l'extérieur, créant des silos de connaissances.

- **Influence de l'Identité et de la Culture :**

La théorie de l'identité Sociale : L'identité sociale façonne les comportements individuels et intergroupes, influençant la coopération, la compétition et la perception des autres. Au sein d'une organisation, une identité collective forte peut renforcer la cohésion, la motivation et l'engagement des employés envers les objectifs communs.

La théorie des ressources et capacités : La culture d'entreprise, les valeurs partagées, la réputation et l'image de marque sont des ressources immatérielles puissantes. Elles sont profondément liées à l'identité collective de l'organisation et peuvent constituer des capacités distinctives difficiles à imiter. Une culture organisationnelle alignée sur la stratégie peut faciliter l'intégration des ressources et la mise en œuvre efficace des stratégies.

La théorie de l'apprentissage organisationnel : La culture organisationnelle est un facteur déterminant de la capacité d'apprentissage d'une entreprise. Une culture qui encourage l'expérimentation, la prise de risque, le feedback et la remise en question est essentielle pour un apprentissage en double boucle. Les routines d'apprentissage, qui sont des manifestations des pratiques collectives, sont également façonnées par la culture et l'identité organisationnelle.

2. Revue de littérature :

2.1. Impact de la diversité intergénérationnelle sur le transfert de connaissances

La diversité intergénérationnelle dans les entreprises est un sujet de recherche qui a gagné

une grande importance ces dernières années, notamment en raison de ses implications sur le transfert de connaissances. La littérature met en évidence une dualité dans l'impact de cette diversité : elle peut être à la fois une source d'avantages significatifs et un facteur de défis potentiels pour les organisations.

2.1.1. Effets positifs (innovation, créativité, performance)

Selon une étude récente réalisée par le cabinet de conseil McKinsey a montré que la diversité intergénérationnelle, lorsqu'elle est bien gérée, peut être un puissant catalyseur pour l'innovation et la créativité. Les différentes générations apportent des perspectives, des expériences et des approches variées face aux problèmes, ce qui favorise la pensée divergente et la génération de nouvelles idées. Les jeunes générations, souvent plus à l'aise avec les nouvelles technologies et les modes de pensée agiles, peuvent introduire des innovations et des méthodes de travail modernes. Parallèlement, les générations plus âgées apportent une richesse d'expérience, de sagesse et de connaissances tacites accumulées au fil des ans, qui sont essentielles pour la résolution de problèmes complexes et la prise de décisions éclairées.

Ainsi, une étude réalisée par l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'université Harvard a démontré que le transfert de connaissances entre ces groupes d'âge peut enrichir le capital intellectuel de l'entreprise. Par exemple, le mentorat inversé (reverse mentoring), où les jeunes employés encadrent les seniors sur des sujets technologiques ou numériques, est un mécanisme efficace pour diffuser des compétences nouvelles et maintenir l'entreprise à la pointe de l'innovation. De même, les programmes de mentorat traditionnels facilitent la transmission de l'expérience et des savoir-faire métier des seniors vers les juniors, assurant ainsi la pérennité des compétences critiques.

Cette synergie intergénérationnelle peut également améliorer la performance globale de l'entreprise. Une meilleure compréhension des différentes générations de clients et de marchés, une prise de décision plus robuste grâce à la diversité des points de vue, et une plus grande adaptabilité aux changements sont autant de bénéfices qui découlent d'une gestion réussie de la diversité intergénérationnelle. Les équipes intergénérationnelles sont souvent plus résilientes et capables de s'adapter à des environnements complexes et dynamiques, car elles peuvent puiser dans un éventail plus large de compétences et de connaissances.

2.1.2. Effets négatifs (conflits, stéréotypes, barrières de communication)

Malgré les avantages potentiels, la diversité intergénérationnelle peut également être une source de tensions et de défis si elle n'est pas gérée efficacement. La littérature identifie plusieurs obstacles au transfert de connaissances et à la collaboration harmonieuse.

Les stéréotypes négatifs sont l'un des principaux freins. Les jeunes peuvent percevoir les seniors comme résistants au changement ou moins adaptables aux nouvelles technologies, tandis que les seniors peuvent juger les jeunes comme manquant d'engagement, de rigueur ou d'expérience. Ces perceptions erronées peuvent créer des barrières psychologiques, réduire la confiance mutuelle et la volonté de partager des connaissances. Si les stéréotypes ne sont pas abordés, ils peuvent mener à des jugements hâtifs et entraver les interactions constructives nécessaires au transfert de connaissances. (Dagnaud, 2013)

Les différences de styles de communication constituent un autre défi majeur. Chaque génération a développé des préférences en matière de communication, influencées par son environnement socio-technologique. Les générations plus âgées peuvent préférer les communications formelles et en face à face, alors que les plus jeunes se sentent plus à l'aise avec les outils numériques, les messages courts et les interactions informelles. Ces divergences peuvent entraîner des malentendus, des frustrations et une inefficacité dans la

transmission des informations et des savoirs. (Wright & McMahan, 1992)

Enfin, les conflits intergénérationnels peuvent émerger des différences de valeurs et de méthodes de travail. Par exemple, la perception de l'équilibre entre travail et vie personnelle, l'importance donnée à la hiérarchie ou à l'autonomie, ou encore l'approche de la résolution de problèmes peuvent varier considérablement d'une génération à l'autre. Ces conflits, s'ils ne sont pas gérés, peuvent nuire à la cohésion d'équipe, à la motivation et, par conséquent, entraver le processus de transfert de connaissances. (Tajfel, Turner, 1979)

2.2. Facteurs modérateurs et médiateurs du lien entre la diversité intergénérationnelle et le transfert de connaissances

La relation entre la diversité intergénérationnelle et le transfert de connaissances n'est pas directe et linéaire. Elle est influencée par divers facteurs modérateurs et médiateurs qui peuvent soit amplifier les effets positifs, soit atténuer les effets négatifs. La littérature souligne l'importance du management intergénérationnel, de la culture organisationnelle et des technologies de l'information et de la communication.

2.2.1. Rôle du management intergénérationnel (mentorat, mentorat inversé, collaboration)

Un management intergénérationnel efficace est crucial pour transformer la diversité en un avantage. Plusieurs pratiques managériales sont identifiées comme facilitatrices du transfert de connaissances :

Le mentorat traditionnel, où un employé expérimenté (senior) guide un employé moins expérimenté (junior), est un mécanisme éprouvé pour le transfert de connaissances tacites, de compétences métier et de culture d'entreprise. Il favorise l'apprentissage par l'expérience et la socialisation.

Le mentorat inversé. Cette approche inverse les rôles, les jeunes employés partageant leurs compétences numériques, leurs connaissances des nouvelles tendances ou leurs perspectives sur les médias sociaux avec des collègues plus âgés. Cela permet non seulement un transfert de compétences ascendantes, mais aussi une reconnaissance mutuelle des contributions de chaque génération.

Encourager la collaboration sur des projets entre des employés de différentes générations est un moyen efficace de favoriser les échanges de connaissances. En travaillant ensemble, les individus sont exposés à différentes approches, résolvent des problèmes collectivement et construisent des relations qui facilitent le partage informel de connaissances.

La formation et développement continu en proposant des formations adaptées à tous les niveaux d'expérience et des ateliers intergénérationnels peut favoriser l'échange de connaissances et le développement de compétences transversales.

2.2.2. Culture organisationnelle et climat de confiance

La culture organisationnelle est essentielle pour faciliter le transfert de connaissances entre les générations. Une culture qui valorise l'apprentissage continu, le partage, la collaboration et le respect des différences est essentielle. Un climat de confiance, où les salariés se sentent en sécurité pour poser des questions, partager leurs erreurs et exprimer leurs opinions sans crainte de jugement, est fondamental. Les organisations doivent promouvoir une communication ouverte et transparente, battre les stéréotypes générationnels et reconnaître les contributions de chaque groupe d'âge. Des initiatives telles que les journées et les séminaires d'échange intergénérationnel peuvent créer des espaces propices à ces interactions.

2.2.3. Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Les Technologies de l'Information et de la Communication jouent un rôle majeur dans le transfert de connaissances intergénérationnel. D'une part, elles peuvent faciliter le partage de

connaissances explicites et la collaboration à distance, offrant des plateformes pour documenter les processus, partager des documents via des outils de communication instantanée. Les forums de discussion et les plateformes collaboratives peuvent rendre les informations accessibles à tous, peu importe l'âge ou la position géographique. D'autre part, les différences d'adoption des TIC entre les générations peuvent créer de nouvelles barrières. Alors que les jeunes générations sont souvent des « digital natives », les générations plus âgées peuvent nécessiter une formation et un soutien supplémentaire pour utiliser efficacement ces outils. Une gestion attentive de ces disparités est nécessaire pour que les TIC deviennent un facilitateur plutôt qu'un obstacle au transfert de connaissances intergénérationnel.

2.3. Études empiriques et résultats clés

L'étude empirique sur l'impact de la diversité intergénérationnelle sur le transfert de connaissances a produit des résultats variés, reflétant la complexité du phénomène. Certaines études ont révélé une relation positive, suggérant que la diversité des âges peut enrichir le processus de transfert de connaissances. Par exemple, l'étude de l'Oréal faite par Murielle Arnould, (Social Innovation) qui a montré que les équipes composées de membres de différentes générations sont plus susceptibles de générer des solutions innovantes et d'avoir une meilleure performance en matière de résolution de problèmes, en raison de la complémentarité des perspectives et des compétences. Le partage d'expériences et de savoir-faire entre seniors et juniors est souvent cité comme un facteur clé de succès pour l'apprentissage organisationnel et l'adaptation aux changements. Des enquêtes ont révélé que les stéréotypes générationnels et les différences de styles de communication peuvent entraver le transfert de connaissances, conduisant à des malentendus et à une réticence à partager l'information. (MRHARI A. & DINAR Y. (2019) « Les rapports intergénérationnels dans l'entreprise entre coopération et conflictualité »). Les jeunes générations, par exemple, peuvent être perçues comme moins expérimentées ou moins engagées, tandis que les seniors peuvent être considérés comme moins ouverts aux nouvelles idées et technologies. Ces perceptions peuvent limiter les interactions nécessaires à un transfert de connaissances efficace, en particulier pour les connaissances tacites qui nécessitent une interaction sociale intense. Des études de cas ont également montré que l'implémentation de programmes de mentorat et de mentorat inversé peut significativement améliorer le transfert de connaissances intergénérationnel. Par exemple, l'étude de L'Oréal sur son programme « L'Oréal for All Generations » a démontré comment le mentorat entre générations renforce la transmission des compétences et soutient l'innovation. De même, l'exemple de l'étude de cas de Google, avec ses événements « Lunch & Learn », favorise les échanges informels et le partage de connaissances entre collaborateurs de tous âges, contribuant à une culture d'innovation continue. Ces exemples illustrent que des interventions managériales ciblées peuvent transformer les défis de la diversité intergénérationnelle en opportunités pour le transfert de connaissances. En résumé, la littérature empirique suggère que l'impact de la diversité intergénérationnelle sur le transfert de connaissances est contingent à la manière dont cette diversité est gérée. Les organisations qui mettent en place des stratégies proactives pour encourager la collaboration, briser les stéréotypes et faciliter la communication entre les générations sont plus susceptibles de récolter les bénéfices d'un transfert de connaissances efficace, tandis que celles qui négligent ces aspects risquent de voir la diversité devenir une source d'inefficacité.

2.4. Présentation du modèle conceptuel de recherche

Le modèle conceptuel proposé ci-dessous vise à illustrer l'influence de la diversité intergénérationnelle sur le transfert de connaissances dans les organisations, en intégrant les

facteurs modérateurs et médiateurs identifiés dans la revue de littérature. Le modèle postule que la diversité intergénérationnelle (composée des différentes générations présentes dans l'entreprise) est la variable indépendante principale.

Le transfert de connaissances (incluant les connaissances tacites et explicites) est la variable dépendante. Entre ces deux variables, nous identifions des variables modératrices et médiatrices qui influencent la nature et l'intensité de la relation.

2.4.1. Variables indépendantes (dimensions de la diversité intergénérationnelle)

La diversité intergénérationnelle est conceptualisée comme la présence de différentes générations (Baby-Boomers, Génération X, Génération Y, Génération Z) au sein de l'organisation. Chaque génération est caractérisée par des valeurs, des attitudes, des compétences et des styles de communication. La mesure de cette diversité peut s'effectuer par la proportion de chaque génération dans l'effectif total, ou par des indicateurs de dispersion de l'âge. (Howe & Strauss, 2000)

2.4.2. Variable dépendante (transfert de connaissances)

Le transfert de connaissances est la variable clé que nous cherchons à expliquer. Il peut être mesuré par la fréquence et la qualité des échanges de connaissances (tacites et explicites) entre les employés, la perception de l'apprentissage mutuel, l'utilisation des connaissances partagées, et l'impact sur l'innovation ou la résolution de problèmes. Le transfert de connaissances tacites, en particulier, est un indicateur important de l'efficacité des interactions intergénérationnelles. Robert E. Haskell (2001)

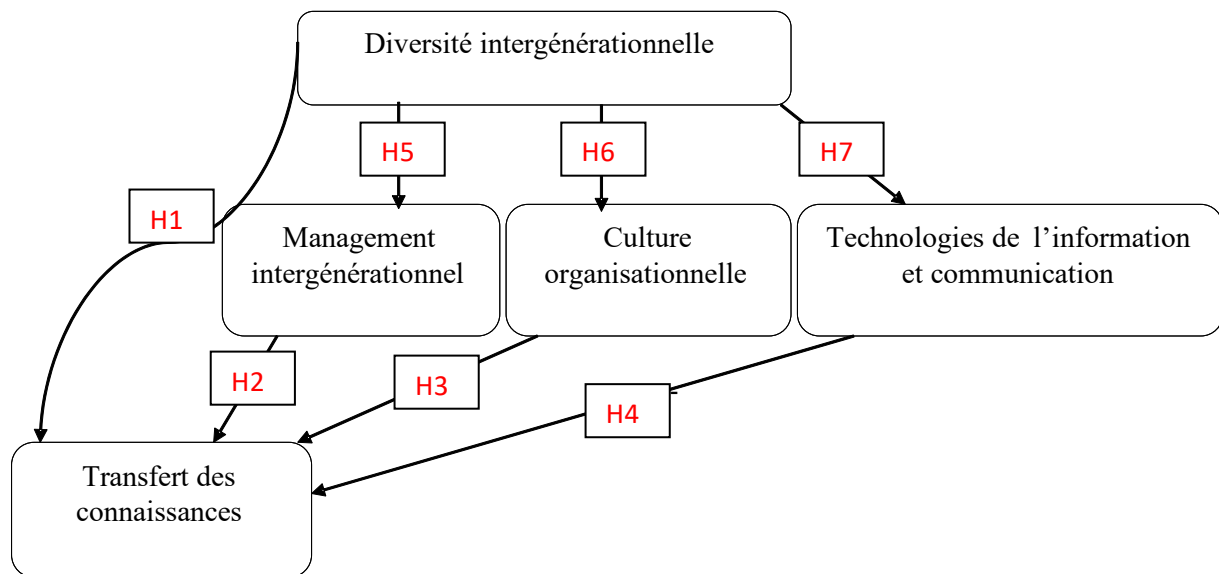
2.4.3. Variables modératrices et médiatrices (management intergénérationnel, culture organisationnelle, TIC)

Le management Intergénérationnel est une variable agit comme un modérateur, influençant la force et la direction de la relation entre la diversité intergénérationnelle et le transfert de connaissances. Les pratiques de management intergénérationnel incluent le mentorat, le mentorat inversé, les programmes de collaboration intergénérationnelle et les formations spécifiques. Un management proactif et inclusif est attendu afin d'amplifier les effets positifs de la diversité (Lagace et al., 2010).

La culture Organisationnelle, notamment son orientation vers l'apprentissage, le partage et la confiance, est une variable médiatrice. Elle influence la manière dont les employés perçoivent et interagissent avec la diversité, et par conséquent, leur propension à s'engager dans le transfert de connaissances. Une culture de confiance et d'ouverture est essentielle pour surmonter les stéréotypes et faciliter les échanges (Edgar H. Schein).

Les technologies de l'Information et de la Communication (TIC) peuvent agir à la fois comme modérateur et médiateur. Elles peuvent faciliter le transfert de connaissances explicites et la collaboration, mais leur adoption et leur utilisation peuvent varier selon les générations, nécessitant une gestion attentive pour maximiser leur potentiel. (Manuel Castells).

Figure 1 : Le modèle conceptuel de recherche



Source : Réalisée par les auteurs

2.4.4 Formulation des hypothèses de recherche

D'après Le modèle conceptuel de recherche et la revue de littérature, les hypothèses suivantes sont établies :

- **Hypothèses directes**

H1 : Une plus grande diversité intergénérationnelle dans les entreprises est positivement associée à un transfert de connaissances plus élevé.

H2 : La présence de pratiques de management intergénérationnel (mentorat, mentorat inversé, collaboration) est positivement associée à un transfert de connaissances plus élevé.

H3 : Une culture organisationnelle qui encourage l'apprentissage, le partage et la confiance est liée à un transfert de connaissances plus efficace.

H4 : L'utilisation optimale des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est reliée positivement à un transfert de connaissances accru.

- **Hypothèses modérées/médiatisées**

H5 : Le management intergénérationnel modère la relation entre la diversité intergénérationnelle et le transfert de connaissances, de sorte que l'effet positif de la diversité est renforcé par des pratiques de management intergénérationnel efficaces.

H6 : La culture organisationnelle médiatise la relation entre la diversité intergénérationnelle et le transfert de connaissances. Une plus grande diversité intergénérationnelle favorise une culture organisationnelle propice au partage des connaissances.

H7 : L'impact de la diversité intergénérationnelle sur le transfert de connaissances est plus prononcé lorsque les TIC sont utilisés de manière appropriée pour faciliter les échanges.

3. Discussion et analyse théorique

3.1. Synthèse des principaux apports théoriques

Cette analyse théorique a relevé la complexité de l'influence de la diversité intergénérationnelle sur le processus de transfert de connaissances dans les entreprises. Nous avons d'abord établi que la diversité intergénérationnelle se manifeste à travers les caractéristiques distinctes de générations telles que les Baby-Boomers, la Génération X, la Génération Y et la Génération Z. D'après Zemke, et al. (1999) Chacune de ces cohortes apporte des valeurs, des compétences et des attentes différentes, qui peuvent enrichir le milieu de travail, mais aussi créer des frictions.

Le transfert de connaissances, qu'il soit explicite ou tacite, est apparu comme un processus vital pour l'apprentissage organisationnel et l'innovation. La différence entre connaissances tacites et explicites est particulièrement pertinente dans le contexte intergénérationnel, où les connaissances tacites des seniors sont souvent difficiles à formaliser et à transmettre aux juniors. Les mécanismes de socialisation et d'internalisation sont alors cruciaux pour ce type de transfert (Nonaka et Takeuchi).

La revue de littérature a révélé une dualité dans l'impact de la diversité intergénérationnelle. D'une part, elle peut être une source de créativité et de performance, grâce à la complémentarité des perspectives et des compétences. D'autre part, elle peut générer des défis tels que les stéréotypes négatifs, les barrières de communication et les conflits générationnels, qui entravent le transfert de connaissances. Ces défis sont souvent enracinés dans les différences de valeurs et de styles de travail entre les générations (Rafai, 2013).

Crucialement, la relation entre la diversité intergénérationnelle et le transfert de connaissances n'est pas directe, mais est modérée et médiatisée par plusieurs facteurs. Le management intergénérationnel, à travers des pratiques comme le mentorat, le mentorat inversé et la collaboration sur des projets, joue un rôle modérateur essentiel en amplifiant les effets positifs et en atténuant les négatifs. Une culture organisationnelle favorisant l'apprentissage, le partage et la confiance agit comme un médiateur, transformant la diversité en un atout pour le transfert de connaissances (Chauvel, 2001). Enfin, les Technologies de l'Information et de la Communication peuvent agir comme un facilitateur puissant, à condition que les disparités d'adoption et d'aisance entre générations soient gérées efficacement.

3.2. Implications managériales

Les résultats de cette analyse théorique ont des implications managériales significatives pour les organisations qui souhaitent améliorer le processus de transfert des connaissances dans un environnement de travail intergénérationnel :

1. Développer des stratégies de management intergénérationnel proactives : Les entreprises ne doivent pas laisser la diversité intergénérationnelle se gérer d'elle-même. La mise en place de programmes de mentorat (traditionnel /inversé), la promotion de la collaboration intergénérationnelle sur des projets, et l'organisation de formations croisées sont essentielles pour créer des ponts entre les générations et faciliter le partage des savoirs.

2. Cultiver une culture organisationnelle inclusive et de confiance : Il est impératif de créer un environnement où toutes les générations se sentent valorisées et en sécurité pour partager leurs connaissances. Cela implique de lutter activement contre les stéréotypes générationnels, de promouvoir une communication ouverte et transparente, et de reconnaître les contributions uniques de chaque groupe d'âge. Des initiatives informelles comme les « journées d'échange » peuvent grandement y contribuer.

3. Optimiser l'utilisation des TIC pour le transfert de connaissances : Les technologies numériques offrent des opportunités considérables pour le partage de connaissances explicites et la collaboration. Cependant, les entreprises doivent s'assurer que tous les

employés, quelle que soit leur génération, sont formés et à l'aise avec ces outils. Des plateformes collaboratives intuitives et un support technique adapté peuvent aider à surmonter les éventuelles réticences ou difficultés d'adoption.

4. Sensibiliser et former à la diversité générationnelle : Des formations sur la diversité générationnelle peuvent aider à briser les stéréotypes et à améliorer la compréhension mutuelle entre les employés. En reconnaissant les différences de valeurs et de styles de travail, les individus peuvent mieux adapter leurs approches de communication et de collaboration, favorisant ainsi un transfert de connaissances plus fluide.

3.3. Limites de l'analyse théorique et pistes pour de futures recherches

Cette analyse théorique, bien que complète, présente certaines limites inhérentes à son approche conceptuelle.

Premièrement, elle repose principalement sur une synthèse de la littérature existante, ce qui signifie qu'elle ne fournit pas de nouvelles données empiriques. Les relations proposées dans le modèle conceptuel et les hypothèses formulées nécessitent une validation empirique pour confirmer leur pertinence dans différents contextes organisationnels.

Deuxièmement, la complexité des interactions intergénérationnelles et du processus de transfert de connaissances rend difficile l'isolation de variables spécifiques. D'autres facteurs contextuels, comme la taille de l'entreprise, le domaine d'activité, la culture nationale ou les conditions économiques, pourraient également influencer ces relations et n'ont pas été explorés en profondeur dans cette analyse. Ces limites ouvrent la voie à plusieurs pistes de recherches futures :

Des études empiriques quantitatives pour mener des enquêtes auprès d'un large échantillon d'entreprises pour tester les hypothèses formulées dans ce modèle conceptuel, en utilisant des méthodes statistiques avancées pour analyser les relations entre les variables.

Des études de cas qualitatives en vue de réaliser des études de cas approfondies dans des organisations spécifiques pour explorer les mécanismes sous-jacents du transfert de connaissances intergénérationnel, en collectant des données à travers les entretiens, d'observations et d'analyses documentaires. Cela permettrait de comprendre les nuances et les dynamiques complexes qui ne peuvent être capturées par des approches quantitatives.

L'exploration de nouveaux modérateurs/médiateurs pour identifier et étudier d'autres facteurs qui pourraient affecter la relation entre la diversité intergénérationnelle et le transfert de connaissances, tels que le leadership, les politiques de ressources humaines, les systèmes de récompense ou les caractéristiques individuelles des employés (personnalité, motivation).

Les approches longitudinales qui consistent à suivre l'évolution du transfert de connaissances intergénérationnel sur une période prolongée pour mieux comprendre les dynamiques temporelles et les effets à long terme des interventions managériales.

Les comparaisons interculturelles pour examiner comment la relation entre la diversité intergénérationnelle et le transfert de connaissances varie dans différents contextes culturels et nationaux, étant donné les divergences dans les valeurs générationnelles et les pratiques de gestion. Ces recherches futures contribueraient à affiner notre compréhension de ce phénomène crucial et à développer des stratégies encore plus efficaces pour gérer la diversité intergénérationnelle et optimiser le transfert de connaissances en entreprise.

3.4. Perspectives de recherche

Les limites de cette étude théorique ouvrent la voie à de nombreuses avenues de recherche future. Des études empiriques, qu'elles soient quantitatives (pour tester les hypothèses formulées) ou qualitatives (pour explorer les mécanismes en profondeur), sont nécessaires pour valider et affiner le modèle conceptuel proposé. L'exploration de nouveaux

modérateurs et médiateurs, l'adoption d'approches longitudinales pour saisir les dynamiques temporelles, et les comparaisons interculturelles sont également des pistes prometteuses. En outre, des recherches pourraient se focaliser sur l'impact spécifique de chaque dimension de la diversité intergénérationnelle (par exemple : les différences de valeurs) sur le transfert de connaissances. L'étude des meilleures pratiques dans des secteurs d'activité variés, ainsi que l'analyse du rôle du leadership dans la promotion d'un environnement favorable au transfert intergénérationnel, constitueraient également des contributions précieuses. En poursuivant ces recherches, nous pourrions continuer à affiner notre compréhension de la gestion de la diversité intergénérationnelle et de son rôle fondamental dans le succès des organisations.

4. Conclusion :

Cette étude théorique a exploré l'influence complexe de la diversité intergénérationnelle sur le processus de transfert des connaissances au sein des entreprises. Nous avons mis en évidence que la coexistence de différentes générations (Baby-Boomers, Génération X, Y, Z), chacune avec ses valeurs, ses expériences et ses compétences distinctes, constitue à la fois une opportunité et un obstacle pour les organisations. Le partage des connaissances, qu'il s'agisse de savoirs explicites ou tacites, est apparu comme un mécanisme essentiel pour l'innovation, l'apprentissage organisationnel et la pérennité des entreprises. Notre analyse a révélé que la diversité intergénérationnelle peut potentiellement enrichir le capital intellectuel de l'organisation, encourager la créativité et améliorer la performance globale grâce à la complémentarité des perspectives. Cependant, elle peut également engendrer des stéréotypes, des barrières de communication et des conflits, qui entravent le partage efficace des connaissances. Le modèle conceptuel proposé a intégré ces dynamiques, soulignant le rôle crucial des facteurs modérateurs et médiateurs tels que le management intergénérationnel, la culture organisationnelle et les technologies de l'information et de la communication. Les hypothèses formulées suggèrent que des pratiques managériales (mentorat, mentorat inversé, collaboration intergénérationnelle), une culture d'entreprise axée sur la confiance et le partage, ainsi qu'une utilisation judicieuse des technologies de l'information et de la communication, sont essentielles pour transformer la diversité intergénérationnelle en un levier positif pour le transfert de connaissances.

Références :

- (1). Adama Tahirou Younoussi (2012), Une analyse du transfert intergénérationnel des connaissances dans les PME familiales du secteur textile au Maroc. *Revue juridique de l'Ouest*.
- (2). Béatrice DELAY et Guillaume HUYEZ-LEVRAT (2006), Le transfert d'expérience est-il possible dans les relations intergénérationnelles ?
- (3). Bruna M. G. (2014), A l'encontre du tribalisme générationnel, développer la socialisation numérique en entreprise ! Dossier « Regards croisés sur les générations », revue *Question(s) de Management*, n°6.
- (4). Caradec, V. (2008), « Jeunes » et « vieux » : les relations intergénérationnelles en question. *Agora débats/jeunesses*, (3), 20-29.
- (5). Chouki, M. et Persson, S. (2016). Investir les difficultés d'intercompréhension en situation : un levier pour le mentorat informel. *Management Avenir*, (6), 155-177.
- (6). Dejoux, C. et Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management Avenir*, (3), 227-238.
- (7). Dreyfuss, L. et Pijoan, N. (2015). Pour une approche intergénérationnelle de la transmission des compétences et du métier dans le secteur social, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2015/3 (n° 17), p. 45-63.
- (8). Eléonore Marbot (2007), La gestion des âges et l'équité entre les générations.

- (9). Florence ABRIOUX et Bruno ABRIOUX (2012), Comment nuancer l'approche générationnelle des attitudes au travail ? Comparaison plurifactorielle et qualitative de deux générations de salariés d'une entreprise multinationale.
- (10). Franck Brillet & Franck Gavoille (2014), Le face à face entreprises / seniors : nouveaux enjeux et nouvelles problématiques.
- (11). Haas, A., et Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 18(2), 14-21.
- (12). Lagacé, M., Boissonneault, M. E., Armstrong, T. (2010). « La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances », *Télescope*, (vol. 16).
- (13). Laurence Dreyfuss, Natacha Pijoan (2015), Pour une approche intergénérationnelle de la transmission des compétences et du métier dans le secteur social.
- (14). Le Roux, D. (2006). Les processus sociaux de la transmission intergénérationnelle des compétences : le cas d'une centrale nucléaire, *Sociologies pratiques* 2006/1 (n° 12), p. 23-36.
- (15). Kenza BELMOEITI (2020), Vers une culture inclusive : L'impact de la diversité générationnelle des équipes IT sur la transmission des compétences.
- (16). Marlène Bureau (2009), Cohabitation du personnel enseignant de quatre générations dans les établissements scolaires primaires du Québec : défis de la gestion intergénérationnelle.
- (17). Marie-José SCOTTO, André BOYER, Nadia DEACKEN & Hervé TIFFON (2014), De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France : Le cas de trois banques françaises.
- (18). Marie PERETTI-NDIAYE, Jean PRALONG & Xavier PHILIPPE (2014), Les organisations et les construits générationnels : Le cas de la génération Y.
- (19). Mélodie Desrosiers (2011), Conflits potentiels entre les générations au travail
- (20). Monique DAGNAUD, Génération Y. Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion Paris, Presses de Sciences Po, coll. Nouveaux Débats, 2013, 210 pages.
- (21). MRHARI A. & DINAR Y. (2019) « Les rapports intergénérationnels dans l'entreprise entre coopération et conflictualité », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 957- 98.
- (22). Natacha Pijoan, Alain Chevanec (2012), Coopérations intergénérationnelles quels outils mobilisés pour quels objectifs ? *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 69-78.
- (23). Olivier LHOTE (2016), Du management des générations au management intergénérationnel dans les SDIS.
- (24). Pijoan, N. et Chevanec, A. (2012). Coopérations intergénérationnelles : Quels outils mobilisés pour quels objectifs ? *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 69-78.
- (25). Poilpot-Rocaboy, G. (2014). Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? *Question(s) de management*, p.144.
- (26). Riffaud, S. (2007), Âges et savoirs : Vers un transfert intergénérationnel des savoirs. ARUC innovations, travail et emploi, Université Laval.
- (27). Samuel GUILLEMOT (2015), La transmission intergénérationnelle : regard sur les services aux particuliers.