

# La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel: une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise<sup>1</sup>

Par **Réal Jacob**, professeur titulaire, HEC Montréal, Directeur scientifique, CEFRIO • real.jacob@hec.ca  
et **Sébastien Harvey**, M. Sc. management, HEC Montréal • seb\_hec@hotmail.com

*C'est sans doute qu'il existe un réel effet de génération qu'il faut s'efforcer de comprendre si l'on veut éviter deux périls également dangereux quand on dirige une organisation: nier la différence de l'autre en l'obligeant à s'inscrire dans un cadre préétabli, ce qui est la façon la plus sûre de perdre tout un potentiel de richesse; ou faire du suivisme béat sans essayer de marier l'originalité du nouvel arrivant à la compétence collective déjà existante, ce qui est la meilleure manière de décourager celle-ci sans bénéficier de l'effet multiplicateur de celle-là.*

Hervé Sérieyx, 2002

Au sein de toutes les sociétés occidentales, les organisations font face au départ massif de leurs employés et de leurs gestionnaires les plus expérimentés. À lui seul, le secteur public québécois verra quelque 40 % de son effectif (soit environ 21 000 personnes) occupant des postes réguliers quitter leur emploi entre 2001 et 2010 (Secrétariat du Conseil du trésor, 2001). Ce contexte fait apparaître un enjeu majeur: le transfert intergénérationnel des connaissances<sup>2</sup>. En effet, comment s'assurer que les savoirs et les savoir-faire

stratégiques accumulés par les travailleurs au cours des années sont partagés au sein d'une organisation? Comment seront préservés les savoirs des plus anciens et comment seront accueillis et intégrés les savoirs des nouveaux arrivants? (CEFRIQ, 2004a). La gestion du transfert intergénérationnel s'impose donc comme un enjeu stratégique pour les organisations (Sérieyx, 2002).

Plus spécifiquement, trois types de problématique apparaissent particulièrement sensibles à l'aube de cette importante période de transfert intergénérationnel: a) les problèmes liés à la capitalisation, à la rétention et au transfert des savoirs des travailleurs qui quittent ou quitteront prochainement les organisations, b) les problèmes liés au partage et à l'échange des connaissances en cours d'emploi et, c) les problèmes relevant de l'intégration des nouveaux travailleurs qui doivent à la fois intégrer le capital savoir de l'organisation, mais qui souhaitent tout autant contribuer à son renouvellement.

Cet article s'intéresse à cette dernière problématique, plus particulièrement sous l'angle de l'intégration des professionnels issus de la génération Internet au sein des organismes publics. Les travaux du Comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction

<sup>1</sup> Cet article est tiré de: Harvey, Sébastien. *La gestion intergénérationnelle: perspective managériale*. Mémoire de maîtrise. HEC Montréal. Août 2004, 139 p. et annexes.

<sup>2</sup> Dans cet article, nous retenons la définition englobante du concept de connaissance de Ballay (2002): « la connaissance implique des phénomènes tels que le langage, la mémoire, l'apprentissage, l'expérience, les perceptions et les émotions. La connaissance est ce qui est présent à notre esprit, consciemment ou inconsciemment, lorsque nous sommes en situation de faire, de dire, d'apprendre, d'éprouver, d'interpréter et de décider » (p. 21). Dans la foulée de cette définition, les termes connaissance et savoir ont la même signification.

publique (Secrétariat du Conseil du trésor, 2001) montrent que la proportion des jeunes de moins de 35 ans au sein de la fonction publique québécoise devrait passer de 6,9 % en 2001 à 20,3 % en 2011. En ce qui concerne cet enjeu d'intégration, Bourgault (2003) nous rappelle avec force que :

**Gérer ces employés du savoir impliquera des stratégies sensiblement différentes de celles utilisées habituellement pour gérer des fonctionnaires. De plus, ces mêmes travailleurs devront être évalués avec des méthodes très souples, car leur secteur de travail respectif risque d'être méconnu de leur directeur. Les employés du savoir occuperont une place plus importante et voudront davantage participer à la définition des orientations de l'unité de travail (p. 20).**

Alors qu'une majorité de travaux ont abordé cette problématique sous l'angle d'études descriptives visant à mieux connaître les valeurs et les attentes de la génération Internet à l'égard du travail et de la société, nous avons plutôt cherché à explorer le rôle que peuvent jouer les pratiques de gestion sur le plan du transfert intergénérationnel en se plaçant du point de vue du gestionnaire baby-boomer qui les utilise.

Après avoir discuté de la relation entre la gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel et après avoir précisé les principales caractéristiques de la génération Internet, nous présentons les principaux résultats d'une étude de cas réalisée auprès d'un grand ministère de la fonction publique québécoise. Cette étude de cas nous amène à discuter deux interprétations possibles quant à l'influence des pratiques de gestion sur l'intégration de professionnels issus de la génération Internet au sein de leur nouveau milieu de travail.

## ■ GESTION DES CONNAISSANCES ET TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL

Dans la foulée des écrits sur la stratégie basée sur les ressources qui a commencé à émerger dans les années 1990 et qui considère les compétences, les capacités, les actifs immatériels comme les fondements de l'avantage concurrentiel, la gestion des connaissances, vue comme une approche formelle, acquiert une position de plus en plus centrale au sein de l'organisation contemporaine (Ballay, 2002). Le dernier sondage européen réalisé en 2004 auprès de dirigeants d'entreprises par la société Knowings confirme d'ailleurs cette observation : 47 % des dirigeants affirment que la gestion des connaissances contribue à la réussite de leur entreprise et 39 % jugent qu'elle est essentielle<sup>3</sup>. Parmi les principaux enjeux d'affaires associés à la gestion des connaissances, l'innovation occupe dorénavant une place prépondérante.

En s'appuyant sur certains travaux d'analyse et de synthèse, notamment ceux de Nonaka et Takeuchi (2004, 1997) et de Davenport et Prusak (2000), on peut cerner trois grandes perspectives que le courant de la gestion des connaissances remet à l'avant-scène des organisations. La première insiste sur le fait que les savoirs compétitifs se situent d'abord et avant tout dans la capacité de l'organisation à valoriser les savoirs tacites critiques autour du cœur de métier de l'organisation (savoirs méthodes, savoirs client, savoirs qualité, savoirs processus, etc.). Ces savoirs sont le fruit de l'expérience pratique accumulée au fil des situations et des années. Ils sont « contextualisés » (développés et appris dans un contexte donné), non documentés, peu accessibles, souvent difficiles à décrire, et peuvent être inconscients. Les savoirs tacites peuvent être individuels (appartenir à une seule personne – ex. : un truc de métier) ou collectifs

<sup>3</sup> Le site *The KNOW Network* présente un classement annuel américain, européen et japonais des meilleures entreprises dans le domaine de la gestion des connaissances. Il s'agit d'un lieu de « réseautage », de partage et d'étalonnage sur les meilleures pratiques en gestion des connaissances ([www.knowledgbusiness.com](http://www.knowledgbusiness.com)). On retrouve un groupe semblable en France avec le Club de gestion des connaissances fondé par Jean-Louis Ermine, auteur de nombreux ouvrages sur ce sujet (<http://www.club-gc.asso.fr/>).

(appartenir à un groupe informel qui partage un ou plusieurs trucs de métier autour de problèmes ou d'une pratique professionnelle).

La deuxième perspective renvoie à l'idée de la création d'un capital connaissances qui devient public, disponible à l'ensemble des membres d'une entreprise. Ce capital a donc besoin d'être organisé. Il peut se présenter sous divers contenants tels que les référentiels électroniques de meilleures pratiques (ex. : qui sait comment), les pages jaunes d'expertise (ex. : qui connaît quoi, qui connaît qui), un inventaire des leçons apprises, une modélisation des savoirs d'experts, un référentiel de compétences, etc. Ces savoirs capitalisés, rendus publics, doivent aussi être transférés et renouvelés.

Enfin, la gestion des connaissances insiste sur le fait que les savoirs compétitifs sont de plus en plus des savoirs qui sont issus de processus collectifs d'apprentissage intra et inter unités, services ou départements et qui peuvent être intentionnellement gérés, par exemple, autour d'une problématique stratégique ou d'une pratique professionnelle. On voit d'ailleurs de plus en plus d'entreprises recourir au concept de communauté de pratique en vue de faciliter l'organisation de ces collectifs d'apprentissage (Bourhis, Dubé et Jacob, 2004; Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Selon cette dernière perspective, l'apprentissage est plus qu'un acte rationnel. Il est avant tout un acte social.

Du point de vue du transfert intergénérationnel, quelles réflexions pouvons-nous dégager de ces trois perspectives? Retenons les suivantes.

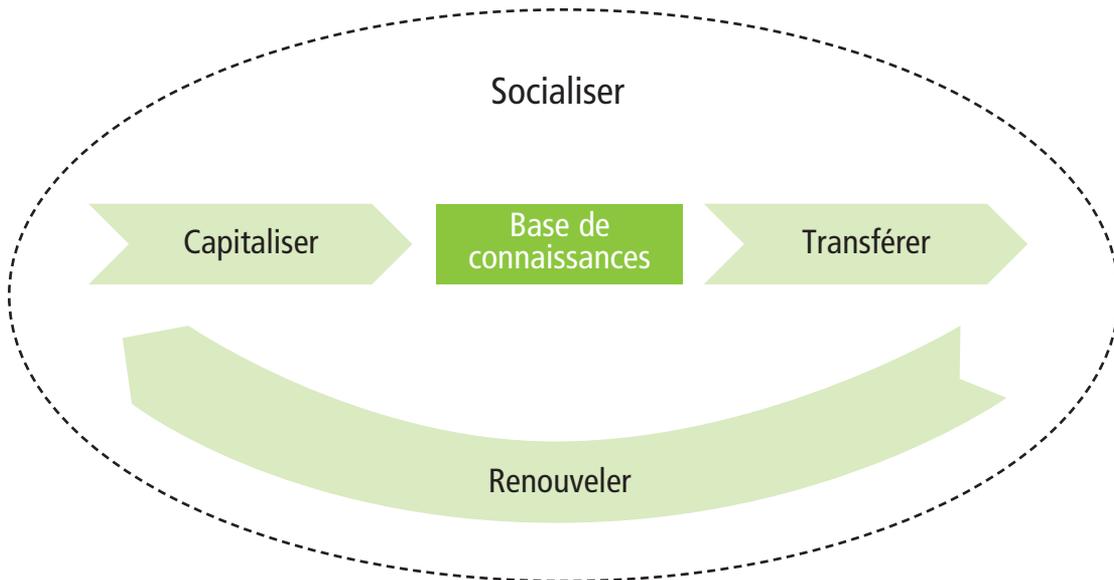
Les travaux de Nonaka et Takeuchi (1997) ont montré que la source du cycle d'innovation et d'amélioration de la pratique professionnelle dans un milieu de travail donné demeure la capacité d'une personne ou d'un groupe informel donné à extérioriser leurs savoirs tacites en vue de pouvoir ultérieurement les capitaliser et les partager au sein d'un collectif plus large. Or, pour que cette extériorisation se produise, ces travaux ont montré qu'il devait y avoir un contexte de travail favorisant la socialisation, c'est-à-dire « un ensemble d'échanges directs, par communication orale, collaboration ou discussion » (Ballay, 2002, p. 89). On observe ainsi que les milieux de travail où les relations sont tendues entre la direction et les

employés, où il y a présence de conflits majeurs entre pairs, où la confiance est à son plus faible en ce qui concerne l'organisation du travail ne favorisent pas l'extériorisation des savoirs tacites. Ainsi, à titre d'exemple, un jeune professionnel qui se verrait insérer dans un tel milieu de travail risquerait d'être socialisé uniquement à sa description de tâches formelle et non pas aux « vraies » manières de faire les choses pour être performant. Dans un tel contexte, il serait aussi difficile de favoriser l'émergence d'un collectif d'apprentissage intentionnellement créé qui voudrait intégrer de manière dynamique le nouvel arrivant et les nouvelles connaissances dont il est le porteur.

Dans un effort d'opérationnalisation des travaux de Nonaka et Takeuchi, Ballay (2002) a développé un cadre de référence en gestion des connaissances qui gravite autour des processus suivants: capitaliser, transférer, renouveler (Figure 1). Dans son modèle, la socialisation représente un méta-processus qui transcende les trois autres. Il les décrit de la manière suivante: la capitalisation des connaissances représente les activités qui visent à répertorier, à rassembler, à synthétiser, à codifier, à classer en vue de construire des bases de connaissance accessibles qui prennent généralement la forme de référentiels de connaissances; le transfert des connaissances renvoie aux activités de distribution, d'utilisation, de transposition, de combinaison par lesquelles les personnes s'approprient les contenus des bases de connaissances. À titre d'exemple, le parrainage, l'accompagnement individuel, la formation en ligne, les outils d'aide à la tâche, l'appel à tous, les communautés de pratique sont autant de pratiques qui facilitent le transfert des connaissances. Un nouvel arrivant qui aurait accès à de telles pratiques verrait son intégration facilitée.

Ballay décrit enfin le processus de renouvellement qui comprend les activités qui visent à ajuster, à critiquer, à renouveler le capital connaissances d'une organisation. On y retrouve des pratiques telles que l'analyse de retours d'expériences, le mentorat inversé, les bilans de performance d'équipe, l'analyse de données d'étalonnage de meilleures pratiques, etc. Le processus de renouvellement exige bien sûr une culture d'amélioration continue, un style de gestion qui favorise la remise en question et aussi

FIGURE 1 : GESTION DES CONNAISSANCES :  
LE MODÈLE CTR-S (BALLAY, 2002)



des capacités de veille stratégique (Jacob et Ouellet, 2001). Dans ce dernier cas, il a été montré que les organisations performantes en matière de renouvellement de leur capital savoir sont sensibles aux nouvelles connaissances qui se développent dans leur environnement externe, que ce soit au sein de centres de transfert, comme le CEFRIO par exemple, dans divers centres d'excellence en position de leadership comme l'*American Productivity and Quality Center* ou dans divers colloques universitaires et professionnels de haut niveau. Certaines de ces organisations considèrent également l'arrivée de nouvelles recrues comme une source de veille stratégique et de renouvellement du capital connaissance d'une organisation. Ces entreprises jugent que le nouvel arrivant, qui provient par exemple d'un lieu de haut savoir technique ou universitaire, est souvent porteur de nouveaux savoirs explicites et tacites différents complémentaires qui peuvent être une source d'innovation. De telles entreprises pratiquent entre autres le « mentorat » inversé, c'est-à-dire la possibilité pour les nouveaux arrivants « d'enseigner » à ceux qui sont en place (Audet, Jacob et Boulet, 2002).

Ainsi, en ce qui concerne le renouvellement des connaissances, si un jeune a, par exemple, l'impression qu'il ne peut jamais s'exprimer sur une situation de travail avec ce qu'il a appris, il aura tendance à se cantonner dans une position de repli et, à la limite, à se mettre en mode de recherche d'un nouveau milieu de travail. Dans ce sens, nulle serait sa contribution au cycle de gestion des connaissances tel que nous venons de le décrire.

Ces quelques observations du point de vue de la gestion des connaissances nous montrent donc toute l'importance que l'on doit accorder au transfert intergénérationnel du point de vue de l'intégration du nouvel arrivant. Pour ce faire, les gestionnaires devraient être en mesure de favoriser l'existence de milieux de travail favorables à la socialisation des personnes en place et à l'égard du nouvel arrivant. Ils devraient également mettre en place des pratiques de gestion qui permettent le transfert des connaissances vers le nouveau et vice-versa. Pour ajuster leurs pratiques de gestion, les gestionnaires devraient également tenir compte des caractéristiques du nouvel arrivant.

## ■ QUI SONT LES NOUVEAUX ARRIVANTS DE LA GÉNÉRATION INTERNET ?

La typologie qui revient le plus souvent dans les études managériales portant sur le phénomène de l'intergénérationnel est la suivante : les traditionnels, nés entre 1909 et 1945, les baby-boomers, nés entre 1946 et 1964, la génération X, dont les personnes sont nées entre 1965 et 1977 et la génération Internet, c'est-à-dire des jeunes nés à partir de 1978. Tout en étant conscient des limites à cette forme de catégorisation, puisqu'il peut exister des différences importantes au sein même des cohortes générationnelles (Gauthier, 2003), nous retenons cette approche tout simplement parce qu'elle devrait nous aider, du point de vue des gestionnaires qui doivent faire des efforts d'adaptation de leurs pratiques de gestion, à mieux comprendre les caractéristiques et les attentes des nouveaux arrivants de la génération Internet.

La caractérisation de cette génération s'appuiera sur les trois catégories suivantes : les influences, les caractéristiques et les attentes. Par influences, nous entendons des événements historiques particuliers ou des mouvements sociaux reconnus ayant eu des conséquences perceptibles auprès d'une génération particulière. Par caractéristiques, nous entendons les éléments distinctifs d'une génération explicables en partie par ses influences. Quant aux attentes spécifiques, elles se rapportent essentiellement au monde du travail.

De toutes les influences les plus souvent citées ayant trait à la génération Internet, nous avons retenu sa naissance dans une société du savoir, le phénomène de multi-culturalité des sociétés et celui de la généralisation de l'Internet (Paré, 2002). En ce qui concerne ce dernier point, dans son dernier sondage sur l'utilisation de l'Internet, le CEFRIO (2004b) rapporte que 76,1% des personnes composant la tranche des 18-24 ans disent utiliser régulièrement l'Internet contre 57,5% pour les personnes composant la tranche des 45-54.

Comme les travaux concernant cette génération demeurent exploratoires, il n'est pas étonnant de constater la description d'une multitude de caractéristiques. Ainsi, les jeunes de la génération Internet seraient réticents à l'égard des structures formelles et des règles trop strictes (Pekala, 2001; Zemke *et al.*, 2000). Ils seraient indépendants et autonomes (Audet, 2004; Paré, 2002; Zemke, 2001), pragmatiques, altruistes, confiants, optimistes (Paré, 2002; Pekala, 2001; Zemke *et al.*, 2000) et instruits (Paré, 2002). Ils aiment que les choses bougent rapidement (Audet, Jacob et Boulet, 2002; Paré, 2002; Cetron et Davies, 2001; Pekala, 2001) et se sentent bien par rapport au changement (Paré, 2002). Ils ont une propension à l'innovation et à la créativité (Paré, 2002) et ils font preuve d'une grande tolérance à l'acceptation sociale et à la mixité culturelle (Audet, 2004). Ce dernier ajoute également que, face à la disponibilité de l'information sur le Web, les jeunes de la génération Internet ont développé des habitudes de vérification, de contrôle et de validation de l'information.

À la suite d'une revue relativement exhaustive de la documentation, Paré (2002) précise de la manière suivante les attentes de la génération Internet à l'égard du travail et des organisations : un environnement où l'apprentissage continu est possible et où l'entreprise est elle-même apprenante, des organisations aux structures moléculaires et flexibles, un environnement où il est possible de collaborer, de partager des idées et où l'innovation est constante. Audet (2004) ajoute que les jeunes ont également un rapport différent au temps. Ils exigent des temps de réaction rapides et une rétroaction continue de la part des gestionnaires. La non-réponse à l'immédiateté peut contribuer à accentuer des comportements de nomades.

Zemke *et al.* (2000) insistent quant à eux sur les modes de gestion basés sur l'informel et la possibilité de travailler en équipe. En ce qui concerne ce dernier aspect, Audet (2004) rappelle avec force que la dimension collective revêt une importance particulière pour la génération Internet en insistant sur les notions

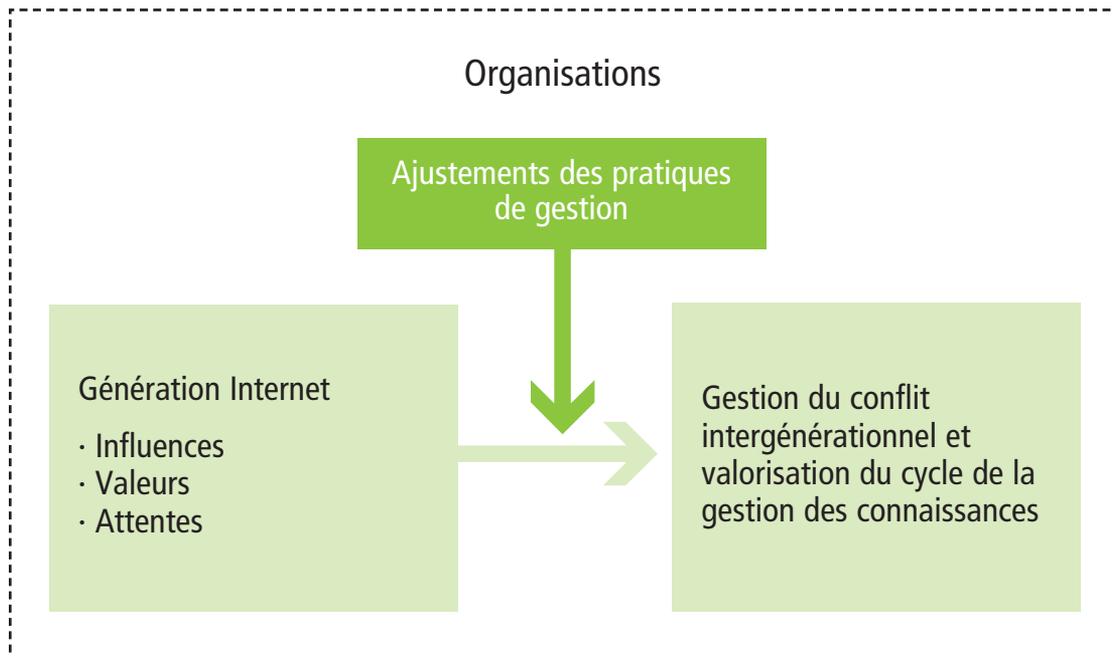
de réseaux sociaux et de clans au travail. Parmi les autres attentes à l'égard du travail, mentionnons une organisation qui soit dynamique (Paré, 2002), une communication ouverte et transparente (Zemke *et al.*, 2000) et un lieu de travail favorisant les contacts d'amitié (Audet, Jacob et Boulet, 2002; Hyatt, 2001).

Pour Vultur (cité dans Gauthier, 2003), il semble donc s'être opéré un changement important à l'égard de la conception que se font les jeunes à l'égard du travail. Au sein de la société québécoise du moins, la conception majoritairement instrumentale du travail aurait fait place à une conception qui serait désormais « expressive ». Ainsi, pour la majorité des jeunes aujourd'hui, le travail doit avant tout représenter une source d'épanouissement et de développement personnel. Seule une minorité d'entre eux s'attarderaient encore aux aspects strictement matériels et financiers.

### ■ ÉTUDE DE CAS DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE

La gestion des connaissances insiste donc sur l'importance du partage et de la combinaison des savoirs individuels tacites et explicites en vue de développer des savoirs collectifs performants qui peuvent s'incarner dans des processus de travail, des approches de gestion, des mécanismes de fonctionnement, etc. Du point de vue de l'intégration de la génération Internet, si nous voulons que le processus de socialisation puisse conduire à l'extériorisation de ses savoirs et au partage de ceux-ci, il convient donc de se poser la question suivante: est-ce que les pratiques de gestion dans nos organisations publiques sont toujours adaptées aux caractéristiques et aux attentes de la génération Internet? Est-ce qu'elles favorisent leur intégration du point de la gestion des connaissances? La figure 2 représente une schématisation de cette question de recherche exploratoire.

FIGURE 2 : INTÉGRATION DE LA GÉNÉRATION INTERNET ET PRATIQUES DE GESTION



Dans le cadre de cette étude de cas, nous avons retenu six pratiques de gestion : la gestion de l'accueil, la gestion du travail (affectation de mandats, suivi et contrôle), la gestion du rendement, la gestion de l'implication (participation, mobilisation), la gestion du développement professionnel et finalement la gestion des conflits.

### Contexte et méthodologie

Comme le phénomène de l'intergénérationnel interpelle plus particulièrement le monde de l'administration publique, nous avons choisi d'explorer la relation entre les pratiques de gestion et l'intégration de la génération Internet à l'intérieur d'un grand ministère de la fonction publique québécoise. Comme il s'agit d'un phénomène relativement méconnu, nous avons opté pour une stratégie de recherche qualitative s'appuyant sur l'entrevue semi-structurée et l'analyse de données secondaires.

Pour ce qui est du choix des gestionnaires répondants, nous avons opté pour un échantillonnage de type volontaire. Suivant le principe de la saturation dans ce type d'étude, nous avons été amenés à conduire des entrevues en profondeur avec un nombre total de douze gestionnaires qui avaient les caractéristiques suivantes : être âgés de plus de 40 ans (les répondants doivent être des baby-boomers) ; occuper un poste de gestionnaire de type *line* et avoir des employés directement sous leur responsabilité (des gestionnaires en contact direct et quotidien avec leurs professionnels) ; avoir sous leur supervision directe, depuis un an, au moins un jeune travailleur professionnel issu de la génération Internet ; être familiers avec les six pratiques de gestion retenues. Ce groupe de gestionnaires supervise, au moment de l'étude de cas, un total de 83 personnes issues de la génération Internet.

### Présentation des principaux résultats

Pour chacune des pratiques de gestion, l'information recueillie a fait l'objet d'une description exhaustive suivant trois sous-thèmes : description des pratiques actuelles de gestion ayant cours dans l'organisation et dans leur unité de travail par les gestionnaires interviewés, évaluation de leur correspondance aux besoins de la génération Internet et identification, s'il y a lieu, de besoins d'adaptation à ces pratiques de gestion. Pour chacun de ces sous-thèmes, l'information est organisée en deux sections : le profil global et les observations spécifiques qui visent à faire ressortir des éléments émergents et spécifiques selon certaines dimensions telles que le type et la taille de l'unité de travail, le sexe du gestionnaire et le poids relatif des travailleurs de la jeune génération dans l'unité de travail.

Rappelons que les pratiques actuelles sont les pratiques de gestion qui sont actuellement utilisées par le gestionnaire, et ce, peu importe l'âge des travailleurs supervisés. Avec le deuxième sous-thème, leur correspondance aux besoins de la génération Internet, nous cherchions à savoir si les pratiques actuellement utilisées par le gestionnaire correspondaient bien aux besoins exprimés par les jeunes de la nouvelle génération. Finalement, notre troisième sous-thème, soit les besoins d'adaptation, devait nous permettre de déterminer le genre de changement qu'il serait souhaitable d'apporter aux pratiques de gestion si l'on souhaite tenir compte des besoins spécifiques des travailleurs de la génération Internet.

Le tableau 1 se présente comme une synthèse de cette description exhaustive que l'on retrouvera ailleurs<sup>4</sup>. Il donne, pour chacune des pratiques de gestion, deux éléments. Le premier élément représente la correspondance entre les pratiques actuelles de gestion utilisées par les gestionnaires et les besoins exprimés par les travailleurs de la génération Internet. Afin de porter un jugement d'ensemble sur les résultats,

---

<sup>4</sup> Harvey, Sébastien. *La gestion intergénérationnelle : perspective managériale*. Mémoire de maîtrise. HEC Montréal. Août 2004, 139 p. et annexes.

nous avons choisi quatre niveaux de correspondance à l'égard des besoins. Il s'agit de : très élevé, élevé, faible et très faible. Pour attribuer un niveau à une pratique de gestion, en recourant aux matrices d'analyses des données que nous avons construites, nous avons retenu la fréquence des réponses et leur sens. Pour le second élément, nous avons résumé les besoins d'adaptation qui ont été proposés par les répondants.

Encore une fois, afin de porter un jugement sur l'ensemble des résultats recueillis, nous avons choisi trois niveaux de correspondance, soit : aucun changement, changements mineurs de type amélioration continue et changements importants. Afin d'attribuer un niveau, nous avons procédé de la même manière que pour le premier élément, soit en nous basant sur la fréquence et le sens des réponses.

## SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

	CORRESPONDANCE DES PRATIQUES ACTUELLES DE GESTION AUX BESOINS DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION INTERNET (TRÈS ÉLEVÉ, ÉLEVÉ, FAIBLE, TRÈS FAIBLE)	BESOINS D'ADAPTATION (AUCUN, DE TYPE AMÉLIORATION CONTINUE, DE TYPE CHANGEMENTS IMPORTANTS)
<b>LA GESTION DE L'ACCUEIL</b>	<p>La grande majorité des répondants croit que la gestion de l'accueil convient bien aux besoins des jeunes travailleurs de la génération Internet. Les principales raisons invoquées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'absence de structure hiérarchique rigide ;</li> <li>• un climat de travail où les liens informels, cordiaux et amicaux sont encouragés ;</li> <li>• une rencontre personnalisée avec la haute direction ;</li> <li>• le recours formel aux activités de parrainage ou d'accompagnement individuel pour faciliter l'intégration des jeunes ;</li> <li>• le suivi individualisé et régulier pendant la période d'accueil.</li> </ul> <p>Niveau de correspondance : très élevé</p>	<p>Seules les gestionnaires femmes ont admis que certains besoins d'adaptation devraient être envisagés, bien qu'ils ne soient pas absolument nécessaires. Parmi ceux-ci notons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• offrir un encadrement plus structuré ;</li> <li>• transmettre des renseignements qui ne soient pas trop théoriques, mais qui soient davantage axés sur la pratique concrète du travail.</li> </ul> <p>Besoins d'adaptation : amélioration continue</p>
<b>LA GESTION DU TRAVAIL</b>	<p>La majorité des gestionnaires a dit que la gestion du travail actuelle convient bien aux jeunes de la génération Internet. Les principales raisons invoquées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le recours à la rencontre d'équipe hebdomadaire ;</li> <li>• une façon décentralisée et conviviale de faire le travail ;</li> <li>• il règne généralement un bon climat de travail ;</li> <li>• on leur accorde rapidement de l'autonomie ;</li> <li>• on leur permet de travailler en équipe ;</li> <li>• on leur attribue des tâches qui correspondent à ce qu'ils aiment faire.</li> </ul> <p>Niveau de correspondance : élevé</p>	<p>Peu de participants ont dit qu'il serait nécessaire d'apporter des changements à la gestion du travail. Ces derniers ne seraient toutefois pas très importants.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une relation de supervision plus étroite ;</li> <li>• une rétroaction fréquente ;</li> <li>• des horaires adaptés et flexibles.</li> </ul> <p>Besoins d'adaptation : amélioration continue</p>

**CORRESPONDANCE DES PRATIQUES ACTUELLES DE GESTION AUX BESOINS DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION INTERNET (TRÈS ÉLEVÉ, ÉLEVÉ, FAIBLE, TRÈS FAIBLE)**

**BESOINS D'ADAPTATION (AUCUN, DE TYPE AMÉLIORATION CONTINUE, DE TYPE CHANGEMENTS IMPORTANTS)**

<p><b>LA GESTION DU RENDEMENT</b></p>	<p>Une majorité de participants ont dit que la gestion du rendement pratiquée actuellement convient bien aux jeunes de la génération Internet. Les principales raisons invoquées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le recours au concept d'attentes signifiées et partagées ;</li> <li>• les jeunes apprécient qu'on leur accorde beaucoup de temps de rétroaction (formelle et informelle par les gestionnaires) ;</li> <li>• ils sont ouverts à la discussion ;</li> <li>• ils aiment être évalués en profondeur.</li> </ul> <p>Niveau de correspondance : élevé</p>	<p>Très peu de gestionnaires ont parlé de besoins d'adaptation importants. Néanmoins, parmi ceux-ci, retenons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'évaluation ne devrait pas se faire seulement entre un jeune et son supérieur immédiat, mais si possible avec d'autres membres de la direction ;</li> <li>• l'évaluation devrait tenir compte de la participation de l'individu au sein de son équipe ;</li> <li>• il serait intéressant d'ajuster les attentes concernant le travail en fonction de l'âge et de l'expérience.</li> </ul> <p>Besoins d'adaptation : amélioration continue</p>
<p><b>LA GESTION DE L'IMPLICATION</b></p>	<p>Une majorité de gestionnaires croient que les pratiques de gestion de l'implication sont adaptées aux jeunes de la nouvelle génération. Pour soutenir leurs propos, les interviewés ont dit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• que leurs façons de faire étaient axées sur la participation de tous ;</li> <li>• que les jeunes pouvaient s'exprimer et qu'ils avaient une influence sur les enjeux ;</li> <li>• que la communication était en général ouverte ;</li> <li>• que les gestionnaires transmettaient continuellement de l'information aux jeunes ;</li> <li>• utiliser davantage les technologies de l'information tel le courriel comme moyen de communication ;</li> <li>• que l'information nécessaire au nouveau est accessible par l'intranet ;</li> <li>• qu'ils favorisaient une approche de reconnaissance non monétaire.</li> </ul> <p>Niveau de correspondance : élevé</p>	<p>Seulement quelques répondants ont suggéré des besoins d'adaptation à l'égard de la gestion de l'implication. Parmi leurs suggestions, soulignons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faire participer davantage les jeunes par le biais de présentations des résultats de leurs travaux et d'autres activités similaires (<i>mentorat inversé</i>)</li> </ul> <p>Besoins d'adaptation : amélioration continue</p>
<p><b>LA GESTION DU DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL</b></p>	<p>Dans une moindre proportion, les répondants ont dit que la gestion actuelle du développement professionnel convenait aux jeunes de la génération Internet, et ce, pour diverses raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les jeunes sont soutenus dans la poursuite de leur formation ;</li> <li>• les frais de scolarité sont parfois couverts par le Ministère ;</li> <li>• ils savent que la poursuite de leur formation leur permettra d'occuper ultimement d'autres fonctions.</li> </ul> <p>Niveau de correspondance : faible</p>	<p>Seul un gestionnaire a avancé quelques hypothèses d'amélioration concernant la gestion du développement professionnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• développer davantage les possibilités d'avancement de carrière ;</li> <li>• le statut de travailleur précaire nuit à leur développement professionnel, freinant leurs possibilités d'avancement ;</li> <li>• il faudrait lier davantage le rendement à l'avancement professionnel et à la stabilité d'emploi.</li> </ul> <p>Besoins d'adaptation : amélioration continue</p>

	CORRESPONDANCE DES PRATIQUES ACTUELLES DE GESTION AUX BESOINS DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION INTERNET (TRÈS ÉLEVÉ, ÉLEVÉ, FAIBLE, TRÈS FAIBLE)	BESOINS D'ADAPTATION (AUCUN, DE TYPE AMÉLIORATION CONTINUE, DE TYPE CHANGEMENTS IMPORTANTS)
<b>LA GESTION DES CONFLITS</b>	<p>Une majorité de gestionnaires ont soutenu que l'approche de gestion des conflits semblait convenir aux jeunes. Les raisons les plus souvent avancées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• que le gestionnaire agit de façon à prévenir les conflits ;</li> <li>• que le gestionnaire gère les inquiétudes des jeunes qui sont souvent liées à leur statut précaire ;</li> <li>• que le gestionnaire croit que c'est son devoir d'accompagner et de soutenir un jeune en situation de difficulté.</li> </ul> <p>Niveau de correspondance : élevé</p>	<p>Dans l'ensemble, les participants n'avaient pas d'idées concernant des améliorations possibles à l'égard de la gestion des conflits. Des gestionnaires ont soutenu que, selon eux, les conflits étaient davantage liés à des personnalités divergentes qu'au facteur de l'âge.</p> <p>Besoins d'adaptation : aucun changement</p>

Globalement, à la lumière des éléments présentés au tableau 1, nous pouvons constater que la correspondance entre les besoins de la génération Internet et les pratiques actuelles de gestion en vigueur au sein du ministère étudié est majoritairement élevée. Il semble donc que les pratiques de gestion qui sont actuellement utilisées dans cette organisation publique conviennent aux besoins de leurs jeunes professionnels nouvellement embauchés et issus de la génération Internet. Finalement, pour les gestionnaires de cette organisation, les besoins d'ajustements de leurs pratiques de gestion sont perçus comme plutôt faibles. Deux interprétations sont ici possibles.

### PREMIÈRE INTERPRÉTATION : LE CONFLIT INTERGÉNÉRATIONNEL, UN PHÉNOMÈNE EXAGÉRÉ

La première interprétation des résultats de cette étude de cas serait de soutenir qu'en l'absence d'évidences démontrant des difficultés importantes avec les pratiques de gestion en vigueur et la gestion de l'intégration des jeunes de la génération Internet, les commentateurs du phénomène de l'intergénérationnel en auraient indûment exagéré l'importance. Ainsi, dans la réalité, les caractéristiques et les attentes des jeunes de la génération Internet ne seraient peut-être pas si éloignées de celles des générations précédentes. Suivant les résultats d'une étude menée auprès des travailleurs de la génération X dans le

secteur public américain, Jurkiewicz (2000), sans nier l'existence de certaines différences, croit qu'à bien des égards, les valeurs des jeunes d'aujourd'hui sont similaires à celles que partageaient les baby-boomers à leur entrée sur le marché du travail. Il conclut d'ailleurs sa recherche avec la question suivante :

**If there are more similarities than differences between the cohorts, could the trend toward designing human resource programs to specifically target GenXers be unnecessarily skewed toward a circumstance that exists only in the popular media ?**

Jurkiewicz, 2000, p. 60

Par ailleurs, on peut se demander si, encouragés par une certaine culture médiatique qui fait l'éloge des jeunes, ces derniers ne se sont pas eux-mêmes fait une fausse image du monde du travail. Cette position est d'ailleurs soutenue par quelques chercheurs. En effet, selon une recherche menée par Rindfuss, Cooksey et Sutterlin (1999), à mesure que les jeunes quittent le milieu secondaire et occupent leurs premiers emplois, ils expérimentent une période de relative instabilité. Car, selon ces chercheurs, une majorité de jeunes quittent l'école secondaire avec des attentes très élevées à l'égard de leur futur emploi. Attentes, soutiennent les chercheurs, souvent encouragées par le discours social et parental. Or, les jeunes découvrent graduellement que la représentation qu'ils se sont faite du monde du travail diverge de la réalité.

Pour Johnson (2001), les ajustements dans les valeurs liées au travail sont susceptibles de se multiplier à mesure que s'accroissent les connaissances qu'ont les jeunes des réalités du monde du travail. Ainsi, suivant leurs expériences, l'auteur soutient que les jeunes apprennent à ajuster, souvent à la baisse, leurs attentes à l'égard d'un emploi.

Les jeunes de la génération Internet ne seraient donc peut-être pas si différents de leurs prédécesseurs que certains auteurs l'ont laissé entendre.

### DEUXIÈME INTERPRÉTATION : L'EFFET DU MODÈLE DE MANAGEMENT

Une deuxième interprétation nous apparaît beaucoup plus probable. Lorsque nous regroupons les pratiques de gestion en vigueur dans le ministère étudié, il se dégage une configuration qui s'apparente davantage à ce que certains auteurs ont qualifié de l'approche renouvelée en management (Aktouf, 1999). En effet, rappelons que, selon ce modèle de gestion, les besoins, les attentes et les valeurs des travailleurs sont davantage considérés dans la gestion de l'organisation qu'ils

ne le sont dans une entreprise qui s'appuie sur un modèle de management plus traditionnel.

Pour supporter cette observation, nous avons confronté les pratiques de gestion en vigueur au sein du ministère étudié avec celles préconisées par trois approches qui incarnent l'approche renouvelée en gestion. Ce sont les modèles *High Involvement* (Lawler, 2003; 1992; Vanderberg, 1999), *Mutual Gains* (Kochan et Osterman, 1994) et *Human Investment* (Miles et Creed, 1995). Nous avons retrouvé beaucoup de similitudes entre ce qui est préconisé par ces modèles de management renouvelé et les pratiques de gestion en vigueur dans le ministère étudié.

Cette dernière analyse comparative, conjuguée à l'ensemble des résultats que nous avons dégagé, nous amène à proposer un nouveau cadre de référence (figure 3) pour intégrer plus efficacement les travailleurs issus de la génération Internet en nous rappelant qu'un nouveau travailleur issu de cette génération, qui serait mal intégré, ne pourrait pas contribuer avec autant d'efficacité au transfert et au renouvellement des connaissances dans le milieu de travail qui l'accueille.

**FIGURE 3 : CORRESPONDANCE ENTRE LA PHILOSOPHIE MANAGÉRIALE ET LES ATTENTES DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION INTERNET**

MODÈLE DE MANAGEMENT TRADITIONNEL		MODÈLE DE MANAGEMENT RENOUELÉ	
<p><b>NON-CORRESPONDANCE</b> AVEC LES ATTENTES DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION INTERNET</p> <p>ADAPTATIONS RADICALES</p>		<p><b>CORRESPONDANCE</b> AVEC LES ATTENTES DES TRAVAILLEURS DE LA GÉNÉRATION INTERNET</p> <p>ADAPTATIONS DE TYPE AMÉLIORATION CONTINUE</p>	
1	2	3	4

La figure 3 illustre la relation entre deux modèles de management et les attentes de la génération Internet. Dans la partie de gauche, le cadre de référence propose, pour les organisations de type management traditionnel, qu'il n'y ait pas ou peu de correspondance entre les pratiques de gestion et ce que recherchent les jeunes de la génération Internet. Dans ce cas, nous soutenons que des ajustements majeurs aux pratiques de gestion seraient nécessaires pour gérer le choc intergénérationnel suivant l'arrivée des jeunes travailleurs de cette génération. Cette supposition découle des résultats observés lors de notre recherche, à savoir que les jeunes de la génération Internet ont bien des attentes à l'égard de l'organisation du travail qui sont différentes de celles des membres des générations qui les ont précédés.

Dans la partie de droite, le cadre de référence propose, pour les organisations où il y a déjà un mode de gestion de type management renouvelé, qu'il est plus probable qu'il y ait au départ un niveau de correspondance élevé entre les pratiques de gestion existantes et les attentes des travailleurs de la génération Internet. C'est pourquoi nous soutenons que, pour ces types d'organisations, les changements nécessaires pour s'adapter aux besoins de cette génération seront ponctuels ou mineurs, selon une logique d'amélioration continue. Cette proposition résulte de notre analyse des résultats qui démontre qu'au sein du ministère que nous avons étudié la configuration des pratiques de gestion en vigueur s'apparentait au modèle de management renouvelé et que ce modèle apparaît convenir aux travailleurs de la génération Internet.

Finalement, pour rendre ce cadre de référence plus réaliste, nous proposons d'y inclure quatre niveaux. Soit le niveau 1, où la correspondance avec les besoins est très faible et qui exigera donc de ce type d'organisation des ajustements majeurs, de type changements radicaux, à défaut de quoi il pourrait bien s'y produire un choc générationnel irréversible. Le niveau 2, pour lequel la correspondance aux besoins est faible et implique, pour s'adapter, des ajustements importants. Le niveau 3, où la correspondance est élevée et qui ne requiert que des ajustements mineurs de type amélioration continue. Finalement, le niveau 4

où l'organisation est complètement de type management renouvelé et pour laquelle la correspondance entre les pratiques de gestion et les besoins des jeunes de la génération Internet est très élevée exigeant à peu près aucun ajustement.

### En guise de conclusion

La littérature traitant du sujet du transfert intergénérationnel en milieu de travail, et plus particulièrement celle traitant de l'intégration de nouveaux arrivants issus de la génération Internet, nous annonce des bouleversements relativement importants pour nos organisations. Or, ces études abordent généralement le choc intergénérationnel à partir des attentes et des besoins de cette génération alors que très peu d'entre elles s'intéressent au rôle que peuvent jouer les pratiques de gestion comme médiateur de la relation entre les besoins des travailleurs et la présence ou non d'un choc intergénérationnel. Nous avons voulu également faire des liens entre l'intégration des jeunes et la gestion des connaissances. En effet, lorsque l'on parle de l'intégration des nouveaux travailleurs, la logique dominante relève du domaine de la gestion des ressources humaines. On aborde l'intégration avec les questions suivantes : comment attirer les meilleurs talents, comment les conserver, comment être perçu comme un employeur de choix ? Nous avons opté pour un angle différent, celui de la gestion des connaissances.

Au-delà des pratiques de gestion prises une à une, les résultats que nous avons présentés suggèrent que c'est une configuration donnée de pratiques de gestion qui influencerait positivement ou négativement l'intégration des travailleurs de la génération Internet au sein de nos organisations. Cette perspective nous amène à l'importance, dans un premier temps, de caractériser les pratiques de gestion historiquement en place dans une organisation ou une unité de travail en vue d'établir un premier diagnostic quant à la capacité d'une organisation ou d'une unité de travail à intégrer de manière efficace, au sens de la gestion des connaissances, des jeunes travailleurs ou professionnels issus de la génération Internet.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, O. (1999). *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Éditeur Gaëtan Morin.
- Audet, M. (2004). « La gestion de la relève et le choc des générations », *Gestion*, vol. 29, no 3, automne, p. 20-26.
- Audet, M, R. Jacob & J-F. Boulet (2002). « La génération internet: un nouveau défi de ressources humaines. Le cas EXFO: la valorisation du capital humain dans un contexte interculturel et intergénérationnel », *Gestion*, vol. 27, no 2, juin, p. 67-80.
- Ballay, J.F. (2002). « Tous managers du savoir ». Paris, Éditions d'Organisation.
- Bourgault, J. (Dir.) (2003). *Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir*, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines.
- Bourhis, A, L. Dubé, L. & R. Jacob (2004). « La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève: le cas Hydro-Québec », *Gestion*, vol. 29, no 3, automne, p. 73-81.
- CEFRIO (2004a). *Le transfert intergénérationnel des savoirs à l'ère d'Internet*. Synopsis. Présentation du projet de recherche, avril, 6 p.
- CEFRIO (2004b). *Net Ados. Portrait des 12-17 ans sur Internet*. Sondage réalisé par Léger Marketing auprès des ados et de leurs parents, février à mars.
- Cetron, M. & O. Davies (2001). « Trends Now Changing the World: Technology, The Workplace, Management, and Institutions », *The Futurist*, mars-avril, p. 27-42.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press.
- Gauthier, M. (Dir.) (2003). *Regard sur la jeunesse au Québec*, Québec, Les Éditions de l'IQRC.
- Hyatt, L. (2001). « Understanding the generation gap », *Workplace Today – The Canadian Journal of Workplace Issues*, août, p. 24-26, 38.
- Jacob, R. & P. Ouellet. (2001). *Globalisation, économie du savoir et compétitivité: tendances et enjeux stratégiques pour l'entreprise québécoise*. Rapport de recherche commanditée. Observatoire DEC / INRPME-UQTR, 90 p.
- Johnson, M.K. (2001). « Change in job values during the transition to adulthood », *Work and Occupations*, vol. 28, no 3, août, p. 315-345.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). « Generation X and the Public Employee », *Public Personnel Management*, vol. 29, no 1, printemps, p. 55-74.
- Kochan, T. A. & P. Osterman (1994). *The mutual gains enterprise*, Boston, Harvard Business School Press.
- Knowings (2004). *La vision stratégique des dirigeants en matière de knowledge management*, Rapport d'enquête, juillet.
- Lawler, E. E. (2003). *Treat people right!: how organization and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high-involvement organization*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Miles, R. E. & W.E. Creed (1995). « Organizational forms and managerial philosophies », *Research in Organizational Behavior*, vol. 17, p. 333-372.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, DeBoeck.

- Nonaka, I., Takeuchi, H. (eds.) (2004). *Hitotsubashi on knowledge management*. Asia, Wiley.
- Paré, G. (2002). « La génération Internet: un nouveau profil d'employés », *Gestion*, vol. 27, no 2, été, p. 47-53.
- Pekala, N. (2001). « Conquering the generational divide », *Journal of Property Management*, vol. 66, no 6, novembre-décembre, p. 30-38.
- Quinty, M. (2002). « Les employeurs et les 25-34 ans: une entreprise de séduction », *Affaires Plus*, vol. 25, no 5, mai, p. 38-42.
- Rindfuss, R. R., E.C. Cooksey & R. L. Sutterlin (1999). « Young Adult Occupational Achievement: Early Expectation Versus Behavioral Reality », *Work and Occupations*, vol. 26, no 2, mai, p. 220-263.
- Secrétariat du Conseil du Trésor (2001). *D'ici 10 ans: 21 000 nouveaux visages*. Rapport du Comité de travail sur l'intégration des jeunes à la fonction publique québécoise. Gouvernement du Québec.
- Sérieyx, H. (2002). *Les jeunes et l'entreprise: des noces ambiguës*, Paris, Eyrolles.
- Vandenberg, R.J. (1999). « The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness », *Group & Organization Management*, vol. 24, no 3, p. 300-339.
- Wenger, E., McDermott, R. & W. M. Snyder (2002). *Cultivating Communities of Practice: A guide to Managing Knowledge*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Zemke, R. (2001). « Here comes the millenials », *Training*, p. 44-49.
- Zemke, R., Raines, C. & B. Filipczak, (2000). *Generations at work: managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*, Washington, DC, American Management Association.