

# LE TRANSFERT INTERGÉNÉRATIONNEL DE CONNAISSANCES

dans les équipes de travail qui ont intégré des personnes retraitées



**Sophie Forcier**  
Étudiante chercheuse  
Maîtrise en administration  
Intervention et changement organisationnel

**Pre Julie Béliveau**  
Directrice de recherche  
Département de management et GRH  
École de gestion

**UDS** Université de Sherbrooke

## 01 PROBLÉMATIQUE

- D'un côté, l'Estrie compte **32,2%** d'individus âgés de **60 ans et plus** (ISQ, 2023). Ce bassin est en majorité constitué de personnes retraitées et une partie d'entre elles sont encore intéressées à occuper un emploi.
- D'un autre côté, la **pénurie de main-d'œuvre** qui sévit mondialement encourage les **employeurs** à être **créatifs** en ce qui concerne leur **gestion des ressources humaines**. Le bassin grandissant de personnes retraitées constitue pour eux une belle avenue.
- Les deux contextes précédemment mentionnés ouvrent la voie à un phénomène actuellement présent dans les organisations et qui est appelé à augmenter: la **présence de personnes retraitées qui occupent un emploi** de transition.
- Cette situation entraîne nécessairement une **cohabitation de plusieurs groupes d'âges** dans les équipes de travail.
- Pour créer un **environnement de travail inclusif et motivant** pour les travailleurs de tous les âges, certains chercheurs proposent d'**encourager le transfert de connaissances** entre tous les membres d'une équipe.

## 02 QUESTION DE RECHERCHE

Il importe donc de se demander :

Quelles sont les pratiques qui favorisent le transfert bidirectionnel de connaissances dans les équipes de travail multigénérationnelles qui ont intégré des personnes retraitées ayant accepté un emploi de transition?

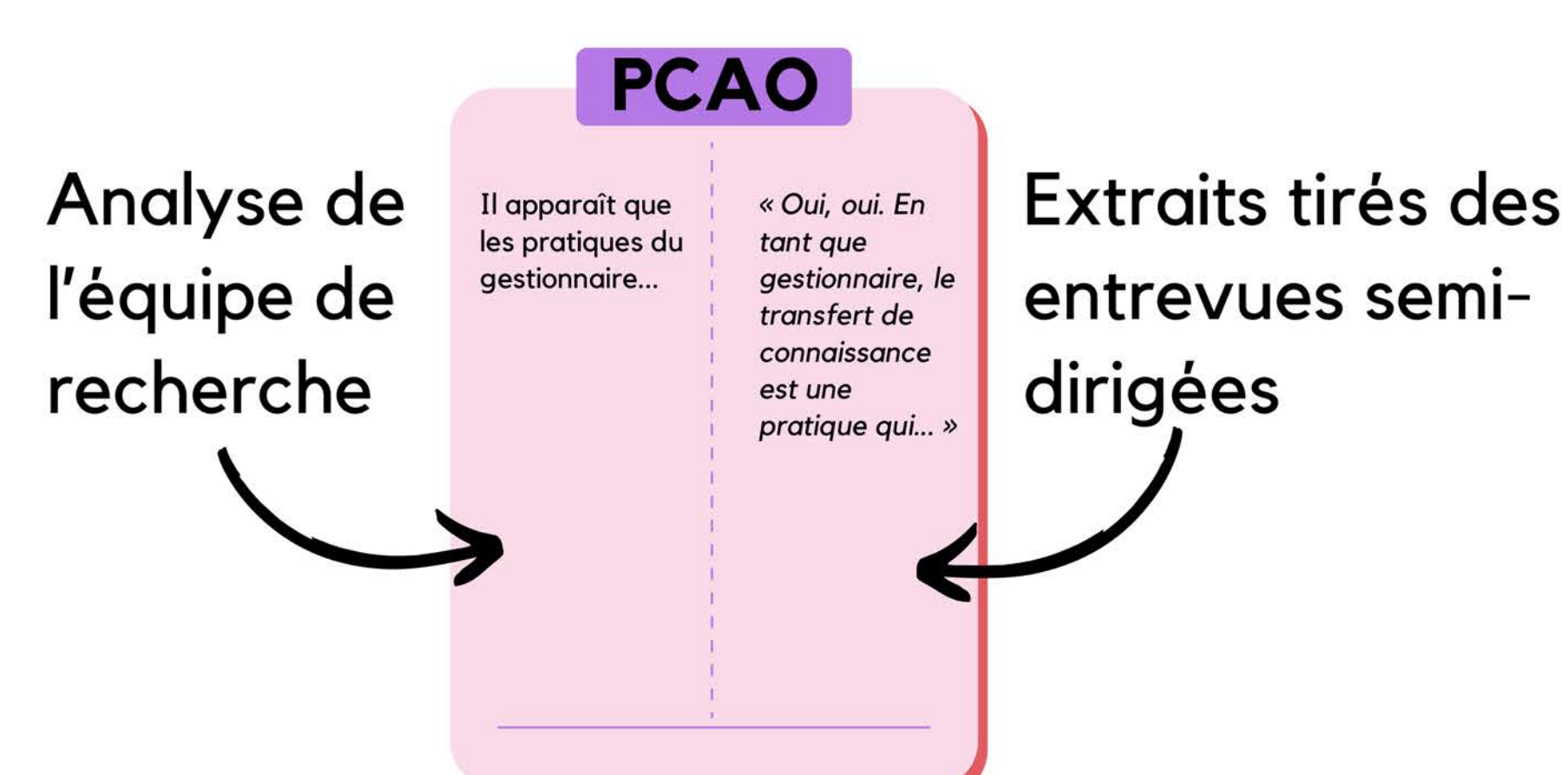
## 03 OBJECTIFS DE RECHERCHE

Par le biais de cette question, nous espérons:

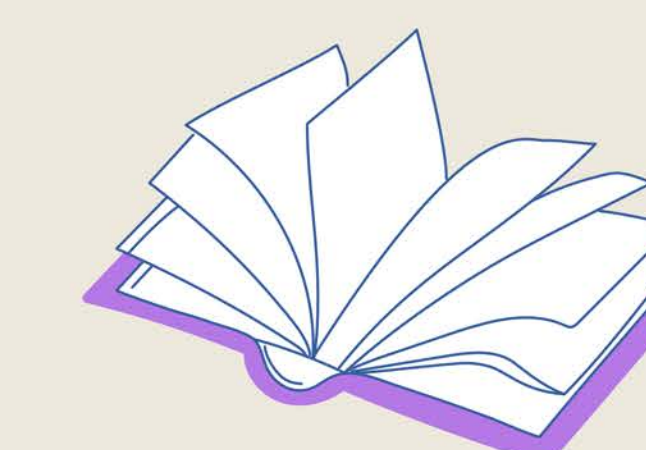
- identifier les pratiques qui influencent le transfert bidirectionnel de connaissances dans les équipes multigénérationnelles qui ont intégré des personnes retraitées;
- mieux comprendre le rôle du gestionnaire d'équipe dans la création d'une culture inclusive favorable à ce transfert, et;
- cibler les retombées perçues du transfert aux yeux des membres de l'équipe.

## 04 MÉTHODOLOGIE

- 3 organisations de la région de l'Estrie
- 10 trios: gestionnaires, personnes retraitées, collègues
- 30 entrevues semi-dirigées
- 3 groupes de discussion interorganisationnels
- Méthodologie du parcours collectif d'apprentissage organisationnel (PCAO\*)



## 05 QUELQUES CONCEPTS CLÉS



L'**emploi de transition** est le fait, pour une personne retraitée, d'occuper un emploi après s'être retirée de son emploi de carrière, mais avant son retrait définitif de la population active (Alcover *et al.*, 2014; Feldman et Kim, 2000).

Il existe plusieurs **raisons** pour lesquelles un individu opte pour un emploi de transition:

- les besoins financiers;
- le maintien de relations sociales;
- l'accomplissement de soi, et;
- le désir de **généralité** ou, en d'autres termes, le désir de partager ses connaissances (Mazumdar *et al.*, 2018).

Le **transfert intergénérationnel de connaissances** est une pratique qui permet notamment :

- d'améliorer la **compréhension** entre les générations (Estève, 2013);
- de préserver le **dynamisme** des organisations et d'en assurer la **pérennité** (Estève, 2013);
- de renforcer le sentiment d'**accomplissement** professionnel et la **loyauté** envers l'organisation (Chandler et Kram, 2007);
- d'avoir un plus haut niveau de **satisfaction** face au travail (Klinge, 2015), et;
- de faciliter le maintien de la **mémoire organisationnelle** (Fasbender *et al.*, 2021).

## 06 CONTRIBUTIONS ATTENDUES

Notre intention est :

- de mieux comprendre le vécu des équipes ayant intégré des personnes retraitées qui retournent en emploi, et;
- d'émettre des recommandations en lien avec le transfert intergénérationnel de connaissances dans ces équipes.

Ce faisant, nous souhaitons soutenir autant les organisations – via la facilitation de la gestion d'équipes multigénérationnelles – que les travailleurs – via la création d'expériences d'emploi gratifiantes et inclusives.

\* PCAO: Le parcours collectif d'apprentissage organisationnel est une méthode de recherche-action participative qui a pour but d'approfondir la réflexion des participants sur leur vécu en leur offrant un récit qui reflète leur parcours (Béliveau *et al.*, 2006).