

# Quelques recherches et publications sur les générations

DANS **QUESTION(S) DE MANAGEMENT** 2014/2 (N° 6), PAGES 151 À 157  
ÉDITIONS **EMS EDITIONS**

ISSN 2262-7030  
DOI 10.3917/qdm.142.0151

Article disponible en ligne à l'adresse  
<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2014-2-page-151.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



#### Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Quelques recherches et publications sur les générations

## Quelques thèses récentes sur les générations

*Le management des diversités suscite l'intérêt croissant des chercheurs francophones. Les thèmes de recherche évoluent avec un accent croissant sur certaines sources de diversité, la religion et l'orientation sexuelle notamment, et des recherches sur l'impact des politiques de diversité mises en œuvre sur l'organisation. Depuis dix ans les manifestations académiques et les publications sur la diversité se sont multipliées. On peut estimer qu'environ cent cinquante chercheurs en GRH travaillent aujourd'hui en France sur les diverses problématiques de la diversité et de l'inclusion. De nouveaux champs ont suscité l'intérêt de nouveaux chercheurs, complétant les premiers thèmes (diversité des âges, égalité professionnelle, personnes en situation de handicap).*

*L'intérêt des chercheurs pour la diversité des âges s'est poursuivi avec un accent sur les seniors et les juniors et une segmentation croissante de chaque génération. Les recherches doctorales de Gwenaëlle POILPOT ROCABOY, Eléonore MARBOT, Julie CHRISTIN MOULINS, Natacha PIJOAN sur les seniors ont été poursuivies par Jean-Christophe BLANCHET dont la thèse soutenue en décembre 2013 portait sur la gestion des seniors à GDF Suez et par Emilie BASTIANI-GUTHLEBER à l'EM Strasbourg qui part de l'analyse de la situation des seniors au travail pour penser le management de la diversité des âges.*

*Les recherches doctorales de Lucas DUFOUR sur l'intégration en entreprise des jeunes à faible capital scolaire ont été complétées par celles de Khaled SABOUNE et Nathalie MONTARGOT.*

*Le fichier central des thèses recense quelque 146 thèses soutenues entre 2010 et 2014 en sciences de gestion abordant la gestion des âges et des générations. Ces thèses ont été notamment dirigées par les professeurs Jean-Michel PLANE, Martine BRASSEUR, Jean-Yves DUYCK, Alain ROGER, Frank BOURNOIS, Yvon PESQUEUX, Serge EVRAERD, Olivier HERRBACH, Christian DEFELIX et Pierre Xavier MESCHI.*

*La gestion des âges et des générations est également présente en sociologie. Ainsi Vincent CARDON a soutenu en 2011 sous la direction de Pierre-Michel MENGER une thèse en sociologie de l'EHESS à Paris sur « Une vie à l'affiche : sociologie du vieillissement en emploi des artistes interprètes ». Les thèses sont également soutenues sur ces thèmes en sciences économiques, ainsi la thèse récente (15 janvier 2014) de Pauline FESCHET à Montpellier 1 sur « Analyse du Cycle de Vie Sociale : pour un nouveau cadre conceptuel et théorique ».*

*Parmi les thèses en sciences de gestion, nous avons retenu les huit thèses présentées ici. Elles illustrent la richesse et la diversité des recherches en sciences de gestion.*

**Jean-Marie PERETTI**

## Quelques thèses

*Siham ABOUAISSA*

### **L'ÉMERGENCE ET LA CONSTRUCTION DES PRATIQUES DE MAINTIEN EN EMPLOI DES SALARIÉS VIEILLISSANTS DANS LE SECTEUR DU COMMERCE DE DÉTAIL : ÉTUDE COMPARATIVE FRANCE - QUÉBEC.**

*Thèse de doctorat en Sciences de gestion sous la direction de Christophe Baret, Martine D'Amours et de Bernard Malo, soutenue le 12-06-2012 à Lyon 3 en cotutelle avec l'Université de Laval (Canada),*

#### **Résumé ■**

Le vieillissement de la main-d'œuvre en France comme au Québec constitue un enjeu majeur tant pour les entreprises que pour les pouvoirs publics. Face à la perspective d'une éventuelle pénurie de main-d'œuvre et d'un déséquilibre dans le fonctionnement des finances publiques, les gouvernements des deux pays ainsi que les entreprises semblent avoir pris conscience de la nécessité de remplacer les pratiques de stigmatisation et d'exclusion des salariés vieillissants par des pratiques de rétention de ces derniers, afin de les garder le plus longtemps possible en emploi. Devant ce changement de paradigme, il convient de s'interroger sur les acteurs et les actions qui influencent la création et l'assimilation des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants dans les entreprises. En s'appuyant sur la théorie de la régulation sociale et sur l'analyse sociétale, la recherche utilise la méthode de l'étude de cas multiple dans le but d'examiner et de comprendre les régulations qui se jouent entre les acteurs dans différents niveaux (sociétal, de l'entreprise et local). L'analyse des enjeux des acteurs, de leurs contextes et de leurs perceptions à chaque niveau et la comparaison internationale tenant compte des cohérences sociétales ont permis le développement de deux modèles explicatifs du processus d'émergence et de la construction des pratiques de maintien en emploi des salariés vieillissants en France et au Québec. Au terme de cette étude, nous concluons que les pratiques de rétention de la main-d'œuvre vieillissante dans une organisation sont le produit d'interactions ayant lieu entre différents acteurs agissant dans des espaces de régulation distincts.

*Khaled SABOUNE*

### **RÉFLEXIONS SUR LA RÉUSSITE DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE : CONTRIBUTION À L'ÉTUDE DES ATTENTES DES JEUNES SANS QUALIFICATION. LE CAS DE FORMATIONS DE LA RÉGION POITOU-CHARENTES**

*Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion de l'Université de Poitiers, sous la direction du professeur Jean-Yves DUYCK, soutenue le 2 février 2012 à l'IAE de Poitiers.*

#### **Résumé ■**

Ce travail a été réalisé dans le cadre d'une convention CIFRE-CRAPS avec la Région Poitou-Charentes. Il s'agissait d'ailleurs d'une de toutes premières conventions de ce type, signées dès la création de ce programme en décembre 2005. L'objet de la recherche a été construit « chemin faisant » autour des attentes mutuelles entre les jeunes sans qualification, bénéficiaires d'un contrat d'apprentissage et/ou d'une formation pré-qualifiante initiés par la Région d'une part, et les tuteurs en entreprise d'autre part.

Sur un plan théorique, cette recherche permet de mobiliser et d'intégrer quatre champs conceptuels : l'insertion professionnelle, les conditions de l'employabilité, les représentations sociales et les attentes observées *via* le contrat psychologique. L'étude des deux premiers concepts analyse le rôle des pouvoirs publics et de l'entreprise dans le développement de l'employabilité des jeunes sans qualification. Elle débouche ainsi sur les difficultés spécifiques d'insertion de ces derniers. Deux grandes catégories d'obstacles sont identifiées :

- de nature technique (absence de diplôme par exemple) : celles-ci freinent l'insertion durable dans l'emploi ;
- de nature sociologique liés à leur univers familial (manque de repères professionnels parentaux par exemple) : ils entravent l'intégration au sein de l'entreprise.

Les théories de la représentation sociale et du contrat psychologique permettent, par ailleurs, d'étudier les attentes mutuelles entre les jeunes sans qualification et les tuteurs en entreprise (Campoy et *al.*, 2005).

S'agissant d'une recherche qualitative, le recueil de données a été effectué *via* des entretiens semi-directifs. Au total, 87 interviews ont été menées auprès de trois catégories d'acteurs : 1) jeunes sans qualification (stagiaires de la formation professionnelle et apprentis de niveau V) ; 2) tuteurs en entreprise ; 3) acteurs de la formation (formateur, psychologue du travail, etc.). Du fait de leur volume, les données collectées (de l'ordre de 1040 pages de *verbatim* en Times New Roman 12) ont été traitées en mobilisant deux méthodes complémentaires : la statistique textuelle (Alceste 2010), puis l'analyse de contenu traditionnelle afin d'affiner certains résultats (Huberman, Miles, 2005).

Les principaux résultats concernent le contenu du contrat psychologique, c'est-à-dire les attentes des jeunes sans qualification (soutien, reconnaissance, attentes financières) et celles des tuteurs (éducation familiale, intérêt pour le métier, volonté d'évoluer, comportements en situation du travail). En outre, cette thèse permet d'observer que le soutien pour réussir un projet professionnel constitue le noyau dur des attentes de ces jeunes. En revanche, l'éducation familiale forme celui des tuteurs en entreprise. Ainsi, il s'est avéré que ces deux publics ont tendance à se méfier l'un de l'autre et se connaissent peu du fait qu'ils ne dialoguent que très rarement, même lors de l'entretien de recrutement. Des pistes d'action pour améliorer les formations et pour faciliter l'intégration des jeunes sans qualification au sein de l'organisation sont enfin proposées.

*Nathalie MONTARGOT*

### **L'INTÉGRATION DES JEUNES À FAIBLE CAPITAL SCOLAIRE : LE CAS DE L'HÔTELLERIE-RESTAURATION.**

*Thèse de doctorat de sciences de gestion de l'Université de Cergy-Pontoise sous la direction de Jean-Marie PERETTI, soutenue le 21 octobre 2013.*

#### **Résumé ■**

Cette recherche explore l'intégration professionnelle des Jeunes à Faible Capital Scolaire (JFCS). Cette population, constituée de jeunes âgés de 16 à 30 ans, sortis du système scolaire et ayant un niveau de formation inférieur ou équivalent au Baccalauréat professionnel, représente un défi permanent

pour des secteurs comme l'industrie, le BTP ou l'hôtellerie-restauration. Les négliger peut avoir des répercussions néfastes pour l'organisation en matière de productivité, de performance économique, de climat de travail et de satisfaction de clientèle.

Différents courants de recherche permettent de bâtir notre cadre conceptuel. Ainsi, la socialisation organisationnelle, les théories interactionnistes (avec le contrat psychologique et l'ajustement individu/organisation) ainsi que la construction identitaire professionnelle sont pris en compte. La recherche est ancrée dans le secteur de l'hôtellerie-restauration qui se caractérise par des conditions d'emploi et de rémunération peu favorables, un turnover deux fois supérieur aux autres secteurs et le recours à des jeunes fragiles économiquement et socialement.

Une étude qualitative menée auprès d'experts et de praticiens, de conseillers de missions locales, de JFCS, de DRH et managers du secteur permet de dégager une typologie et de mettre en évidence leurs attentes. Une analyse statistique et sémantique des *corpus* réalisée permet l'identification de quatre profils : les « découvreurs », les « bâtisseurs », les « guetteurs » et les « stressés » dont le comportement (émotionnel/rationnel), la vision (instrumentale/affective/cognitive), leur rapport au secteur (contraint/volontaire) et leur position par rapport à la clientèle présentent des spécificités. Nos résultats montrent que le capital scolaire détenu lors du recrutement est peu pris en compte par l'employeur, alors que le savoir-être acquis *ex ante* est particulièrement recherché.

L'analyse des attentes fait ressortir six catégories de besoins : financier, de soutien, de reconnaissance, d'équilibre vie privée/vie professionnelle, d'évolution et de sens et met en lumière l'importance d'une politique RH inclusive répondant aux attentes. La discussion fait émerger la nécessité d'une meilleure articulation socialisation anticipée/entrée organisationnelle, d'une co-construction du parcours d'intégration par les différents acteurs concernés ainsi qu'une amélioration du pilotage et de l'évaluation du processus d'intégration.

**Mots-clés :** *Intégration, Jeune, Faible Capital scolaire, Hôtellerie-restauration*

Jean-Clément BLANCHER

**LA GESTION DES SENIORS : CAS DE GRDF**

*Thèse de doctorat de sciences de gestion de Paris Descartes sous la direction de Martine BRASSEUR, soutenue le 28 novembre 2013.*

**Résumé ■**

En France, 30 années d'une GRH « âgiste » se manifestant par le recours systématique aux dispositifs de préretraites comme instrument de régulation des effectifs organisationnels sont- depuis les années 2000- à l'origine de la montée aux agendas politiques, économiques et sociaux d'une réflexion portant sur l'allongement de la durée de vie au travail comme « ultime levier » de pérennisation du financement des systèmes de retraites. Ainsi, la « gestion des seniors au travail » passant d'une logique d'éviction à une tendance de réintégration suscite- outre le questionnement d'une GRH exclusivement dédiée à cette part méconnue de la population- une remise en perspective des conditions de travail, de la gestion des carrières et des parcours professionnels à tous les âges. Dès lors, les fonctions RH des entreprises se voient- elles contraintes de passer de la compréhension de ces processus socio-organisationnels à la conception des changements à opérer. De cette toile de fond de réformes macro et micro- sociales, notre Thèse trouve-t-elle son origine par le biais d'une convention CIFRE au sein de l'entreprise GrDF (filiale du groupe GDF-SUEZ) dont le processus empirique débute par une enquête exploratoire (entretiens semi-directifs) dont l'analyse de contenu (Nvivo08) des discours recueillis, puis transcrits, a permis la construction de notre seconde étape de recherche-action autour de la conception du projet « Gestion durable des parcours professionnels », puis du management de la transformation qui en découle : - Les entretiens exploratoires, s'inscrivant dans le champ de « la gestion des seniors au travail », mettent en relief des représentations organisationnelles majoritairement positives quant à cette catégorie de population d'une part faisant émerger- pour le cas de GrDF- la problématique de fond d'une transformation équitable et durable des « parcours professionnels pour tous » d'autre part. - La recherche-action, ayant quant à elle une finalité pragmatiste d'« appui à la conception de la transformation », dévoile des parties prenantes aux logiques d'action divergentes

dont le manager de projet doit- à chaque instant- fédérer le compromis pour une conduite du changement efficace. Ceci aboutissant, pour le cas en présence, à la mise en oeuvre d'un processus de mobilité interne piloté par une technostructure spécifiquement dédiée à la gestion des trajectoires professionnelles et à l'appui au management opérationnel. Tant pour le cadre théorique de la « Gestion des seniors au travail » que pour celui du « Management de projets » ; nos apports empiriques mettent en relief les logiques d'action individuelles qui sous-tendent la complexité d'une situation de gestion en proposant, aux communautés scientifiques et managériales, une conception réflexive et située du management de la transformation à un cas concret d'entreprise. Néanmoins, le caractère « monographique » et « monothématique » de notre travail de recherche en constituant sa principale limite, ce dernier- ayant vocation à conceptualiser le(s) fondement(s) d'une GRH écologiste- est appelé à être ultérieurement remis en perspectives à d'autres organisations francophones, notamment sur des problématiques de « développement personnel en situation de projet RH ».

Laurent GIRAUD

**L'INTENTION DE QUITTER L'ENTREPRISE : UNE APPROCHE PAR L'ÉTAPE DE CARRIÈRE ET L'APPARTENANCE GÉNÉRATIONNELLE DU SALARIÉ**

*Thèse de doctorat de sciences de gestion de l'université de Lyon 3 sous la direction d'Alain ROGER, soutenue le 19 juin 2012.*

**Résumé ■**

L'objectif de cette thèse est d'analyser l'effet de l'« étape de carrière » (Super, Thompson, Lindeman, Jordaan, & Myers, 1988) sur les facteurs de fidélisation et sur l'intention de quitter des salariés. Ce travail est également l'occasion d'étudier les déterminants de l'étape de carrière et de débattre autour de l'impact de l'appartenance à la génération Y sur l'intention de quitter l'entreprise. Pour répondre à ces questions de recherche, une enquête par questionnaires a été réalisée en janvier 2011 auprès de salariés français d'une entreprise franco-américaine et de deux entreprises françaises. L'échantillon est composé de 478 répondants : 206 vendeurs, 150 techniciens, 76 salariés de fonctions support et 46 de fonctions indéfinies. La

population étudiée a un niveau de qualification faible à moyen (CAP/BEP/BAC à BAC+2/BTS). Les versions adaptées des échelles de Gelpe et Biais (2001) et de Roger et Roques (1994) sont retenues pour mesurer l'étape de carrière.

Les résultats confirment (1) le rôle central de la satisfaction extrinsèque au travail et de l'implication affective organisationnelle dans un modèle de turnover et (2) l'influence du score à l'étape de carrière d'un individu à la fois sur les facteurs de fidélisation et sur l'intention de quitter l'entreprise. Le profil du salarié a également un impact sur les facteurs de fidélisation et sur l'intention de quitter. De plus, le score à une étape de carrière est peu influencé par l'âge et les différentes formes d'ancienneté.

L'appartenance à la génération Y, plutôt qu'à la génération X ou à celle des Baby Boomers, n'influence pas l'intention de quitter l'entreprise, du moins telle qu'elle est mesurée par l'appartenance à une tranche d'âge.

*Patrick DUBOEUF*

#### **DIVERSITÉ ET CONFRONTATION INTERGÉNÉRATIONNELLE DANS LA CONSTRUCTION DU SENS : COMPRENDRE LA PERCEPTION ET LE MANAGEMENT DE LA RECONNAISSANCE AU SEIN DES LABORATOIRES DE RECHERCHE**

*Thèse de doctorat de sciences de gestion de  
l'Université de Montpellier 3 sous la direction de  
Jean-Michel PLANE, soutenue le 8 février 2011.*

##### **Résumé ■**

À la lumière des évolutions actuelles du dispositif de traitement des pensions de retraite, afin de faire face au vieillissement des salariés, l'action des seniors au sein des organisations devient un enjeu de management majeur. Cette recherche vise la compréhension des spécificités de la relation âge-activité professionnelle dans le cadre de la nécessaire réintégration/conservation des quinquas avec une perspective d'efficacité organisationnelle, vidée de toute orientation d'instrumentalisation des cohortes seniors. La prise en compte du bien vivre professionnel des acteurs, avec des objectifs de résultats organisationnels, peut être un cadre de réflexion en sciences de gestion. Les représentations positives sont une clé d'une meilleure performance collective de groupes d'acteurs hétérogènes en âge. Cette hétérogénéité est le cadre de

jeux de comparaison limitant l'engagement des seniors. La compréhension des mécanismes de reconnaissance des acteurs, en tant que valeur et action managériale, est posée comme un point focal, source de connaissances. Plus précisément, cette démarche tente de répondre à la question : comment le management de la reconnaissance adaptée aux seniors leur permettra de « jouer un rôle » au sein des organisations par leur action contributive à la performance collective ? Afin d'apporter des éléments de réponse, nous analysons les schèmes constitutifs des représentations derépondant âgé de plus de 50 ans selon le modèle cognitiviste proposé par Cossette (2004). À partir de la mise à jour des schèmes individuels liant entités reconnaissantes, sièges de reconnaissance et engagement, nous avons élaboré et analysé quinze cartes cognitives de chercheurs et ingénieurs de recherche, en vue de tirer des éléments de compréhension et explication, au moyen du logiciel Decision Explorer. Les résultats mettent d'abord en évidence les types de reconnaissance perçus ou attendus en termes de moyens et objectifs. Deux unités de temps d'analyse sont ensuite proposées. Elles permettent de distinguer et rapprocher les reconnaissances d'utilité et appartenance dans le cadre d'interactions liées à la situation, de la reconnaissance de singularité liée aux dispositions personnelles en échos avec les spécificités liées à l'âge. Le croisement, entre cadre des unités de temps, entités et sièges de reconnaissance, constitue une boussole pour les actes de management de reconnaissance possibles orientés seniors.

*Agathe POTEL*

#### **EVOLUTION DU LIEN CADRE-ENTREPRISE À TRAVERS LES TRENTAS : NATURE DE L'ÉCHANGE ET MODE D'ENGAGEMENT**

*Thèse de doctorat de sciences de gestion de  
l'Université de Paris 2 sous la direction de Frank  
BOURNOIS et Véronique CHANUT soutenue le  
18 février 2011*

##### **Résumé ■**

Actuellement les comportements décrits chez les nouvelles générations inquiètent les entreprises. Ces incompréhensions vont au-delà de difficultés de communication entre les générations : la révolution des NTIC, l'évolution du rapport au travail, à l'autorité, aux

réseaux sociaux, à l'international sont autant de caractéristiques présentées comme spécifiques de la génération Y. Ce travail étudie l'engagement envers l'entreprise des cadres trentas considérés comme les aînés de la génération Y et les termes du contrat psychologique valorisés par cette population. A été mobilisé le double cadre théorique de l'échange social et du contrat psychologique d'une part, et de l'engagement organisationnel d'autre part.

La démarche de recherche est qualitative de nature exploratoire. Une technique projective détournée, la « lettre à un ami » a été proposée pour cerner les dimensions émergentes, partagées et valorisées du rapport à l'entreprise. Cette lettre a été rédigée par 547 cadres français et étrangers de 30/32 ans de tous les métiers et secteurs d'une TGE française, dans le cadre privilégié d'une formation. Les résultats qualitatifs sont de trois ordres : les cadres trentas manifestent une grande homogénéité de réponses indépendamment de leurs caractéristiques individuelles. Leurs principales préoccupations concernent le travail, la carrière et le réseau. L'analyse fine de leurs représentations permet de les considérer comme représentatifs des aînés des Y. Leur engagement vis-à-vis de l'entreprise est lié à la perception d'un échange satisfaisant et réciproque. Les termes de l'échange concernent ce qu'offre l'entreprise et ce qu'elle attend d'eux. L'identification des termes de l'échange permet de préciser comment l'entreprise et le management peuvent évoluer pour rencontrer leurs attentes et favoriser leur engagement vis-à-vis de l'entreprise. En conclusion, des recommandations aux entreprises sont proposées en matière de gestion des générations montantes.

*Danut CASOINIC*

**LEADERSHIP ET DIVERSITÉ  
DÉMOGRAPHIQUE DANS LES  
ORGANISATIONS : L'INFLUENCE DE L'ÂGE  
SUR LES RELATIONS LMX, LE LEADERSHIP  
TRANSFORMATIONNEL, LA SATISFACTION  
AU TRAVAIL ET L'ENGAGEMENT AFFECTIF.**

*Thèse de doctorat de sciences de gestion de  
l'Université de Grenoble sous la direction de Frank  
Christian DEFELIX soutenue le 17 novembre 2011*

**Résumé ■**

En s'appuyant sur les modèles théoriques de la démographie relationnelle, du leader-member exchange et du leadership transformationnel,

cette thèse examine l'impact de la diversité des âges sur la qualité des interactions, les comportements de leadership transformationnel, et sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif des managers et de leurs collaborateurs, au sein de deux entreprises high-tech françaises, situées dans la région grenobloise. La diversité des âges est ici considérée sous l'angle des différences, des similitudes et des termes d'interaction entre les dimensions chronologique et subjective de l'âge. Cette recherche gravite autour de la notion que la diversité des âges entre les managers et leurs collaborateurs joue un rôle important dans la qualité de leurs échanges quotidiens et pour les comportements de leadership transformationnel, en influant ainsi sur leur satisfaction au travail et leur engagement organisationnel affectif. Nos résultats montrent que l'âge chronologique, l'âge subjectif et leurs termes d'interaction exercent un rôle important dans les perceptions à l'égard de la qualité d'échanges intervenant au travail entre les managers et leurs collaborateurs directs, selon que les managers sont plus âgés ou plus jeunes que les salariés. De plus, cette thèse montre que la diversité des âges est bénéfique pour l'expression du comportement de leadership transformationnel affiché par les managers. D'une part, nos résultats suggèrent que plus il y a de différences importantes d'âge (chronologique et subjectif) entre les managers et leurs collaborateurs plus jeunes qu'eux, plus les managers sont enclins à afficher un comportement de leadership transformationnel. D'autre part, lorsque les managers sont plus jeunes que leurs collaborateurs, les premiers sont moins enclins à afficher un comportement de leadership transformationnel dans leurs échanges au travail avec les salariés. En outre, plus l'écart d'âge entre managers plus jeunes et salariés plus âgés est prononcé, moins les salariés estiment que leur supérieur serait capable d'afficher un comportement de leadership transformationnel. Nos résultats démontrent aussi la présence d'un effet de médiation par la qualité des relations LMX intervenant dans le lien entre la diversité des âges et la satisfaction au travail, dans le cas où les managers sont plus âgés que leurs collaborateurs. Des effets directs positifs émanant des âges des managers et de leurs collaborateurs sur la satisfaction au travail et sur l'engagement organisationnel affectif – selon que les managers sont plus jeunes ou plus âgés que les salariés – ont également été constatés. Cette

recherche souligne l'importance de continuer la réflexion sur le rôle et le sens que les individus attribuent à l'âge, d'une part ; et elle souligne aussi le besoin d'approfondir les effets de cet attribut sur les attitudes et les comportements au travail, d'autre part. Sous un angle pratique et managérial, les résultats de cette recherche pourraient servir aux pratiques managériales dans les entreprises dont les équipes de travail se composent de managers plus jeunes que

leurs collaborateurs, ou bien de managers plus âgés que leurs collaborateurs – à la fois chronologiquement et subjectivement. Sous un angle de recherche, ce travail met en exergue l'utilité particulière d'examiner les âges des managers et ceux de leurs collaborateurs de manière simultanée, afin de mieux comprendre leurs effets sur les conséquences organisationnelles examinées dans la présente étude.