

# Exploiter les potentiels d'une équipe multigénérationnelle

Le vieillissement de la population change le monde du travail. La proportion de personnes âgées augmente par rapport aux plus jeunes. Dans les équipes, ces différences d'âge ne poussent pas nécessairement à donner le meilleur de soi-même. *Hendrik Hüttermann*

**L**e mélange des classes d'âge rend-il vraiment les équipes plus innovantes et performantes ? Cela fait plus de deux décennies que cette question occupe la recherche en sciences et organisation de la diversité. Ce dernier terme a un sens particulier dans le domaine du travail : il désigne les différences qu'engendre une caractéristique précise au sein du personnel, le plus souvent l'âge ou le sexe ou encore le contexte culturel<sup>1</sup>.

Sur le plan de la diversité des âges, toujours plus importante, les études suivent deux axes prioritaires. Le premier concerne l'évolution démographique qui conduit à un accroissement de la proportion de salariés âgés par rapport à celle des travailleurs plus jeunes et minoritaires. Le second se concentre sur les exigences, les caractéristiques et les comportements professionnels des jeunes actifs, souvent appelés « génération Y ». Que se passe-t-il dans les organisations lorsque le groupe croissant de salariés plus âgés rencontre un groupe d'employés plus jeunes, par exemple de cette génération Y ?

## Incohérence des constatations

Les recherches menées à ce jour sur les effets de la diversité des âges reposent sur des constatations disparates au niveau théorique, mais aussi empirique, avec à la clé des effets négatifs autant que positifs. D'un côté, dans une certaine « perspective d'information et de décision », l'on peut supposer que des connaissances spécialisées ainsi qu'une diversité d'expériences, d'opinions et de valeurs entre collaborateurs d'âges différents favorisent les échanges et le traitement des informations au sein des équipes. Si celles-ci sont multigénérationnelles, elles devraient donc résoudre les problèmes avec plus de facilité et

posséder un potentiel d'innovation supérieur, donc être plus performantes<sup>2</sup>.

D'un autre côté, la diversité des âges semble aussi s'accompagner d'effets négatifs. Les travaux de recherche axés davantage sur la « perspective de la classification sociale » pointent ainsi le risque que les équipes présentant une grande diversité démographique développent des sous-groupes par classes d'âge. Les membres d'un des sous-groupes (des plus jeunes ou des plus âgés) sont alors mieux appréciés et jugés plus fiables. La communication et

la coopération entre les différents sous-groupes en fonction de l'âge s'en ressent, jusqu'à affecter la performance de l'équipe dans son ensemble<sup>3</sup>.

Les études empiriques sur les effets des mélanges d'âges sont tout aussi contradictoires que les pronostics théoriques. Le nombre considérable d'études isolées sur le sujet a provoqué plusieurs méta-analyses qui ne dégagent aucune tendance générale avantageuse ou défavorable du travail en équipes multigénérationnelles<sup>4</sup>. Chaque étude relève des effets tant positifs que négatifs ou encore non significatifs en matière de performance et d'innovation.

<sup>2</sup> Van Knippenberg et al. (2004).

Si le supérieur fait preuve d'une attitude valorisante, cela ne peut que profiter aux équipes où les groupes d'âges sont mélangés.

<sup>3</sup> Tajfel et Turner (1986).

<sup>4</sup> Van Dijk et al. (2012) ; Bell et al. (2011) ; Joshi et Roh (2009).



<sup>1</sup> Van Knippenberg et Schippers (2007).

Il n'est pas davantage possible de tirer des conclusions claires quant à l'impact de la diversité des âges sur l'organisation globale. Là aussi, les études manquent de cohérence dans la présentation des effets qu'une structure du personnel aux classes d'âges hétérogènes peut avoir sur la performance d'une entreprise<sup>5</sup>. Tout ceci laisse supposer qu'il existe encore d'autres facteurs contextuels expliquant comment les différences d'âge influencent la performance des équipes et des organisations dans leur ensemble.

### Les groupes mixtes plus doués pour les tâches complexes

Dans quel environnement la diversité des âges se déploie-t-elle favorablement? Au cours des dernières années, la recherche s'est employée à mieux analyser les facteurs contextuels concernés. Plusieurs conditions ont été examinées au niveau des groupes. Par exemple, en ce qui concerne les *caractéristiques des tâches*, il a été prouvé que la diversité des âges stimule la performance des équipes accomplissant des activités complexes. Si ces dernières ne le sont guère, l'on observe ni effets positifs ni négatifs<sup>6</sup>.

Les *qualités personnelles* des membres de l'équipe ont également leur importance. Leur volonté d'acquiescer des connaissances, en d'autres termes leur engagement et leur plaisir dans les tâches cognitives exigeantes, détermine si la diversité des âges aura un effet positif (grand besoin de cognition) ou négatif

(faible besoin de cognition) sur la performance de l'équipe<sup>7</sup>.

Dans les services administratifs d'un land allemand, *l'atmosphère au sein de chaque équipe* a été examinée en tant que paramètre annexe<sup>8</sup>. Selon les résultats, seuls les groupes avec un esprit d'équipe très marqué bénéficient de la diversité des âges au regard de l'innovation (élaboration et réalisation de nouvelles idées pour des stratégies de solution et de traitement). Dès que l'esprit d'équipe est moins développé, les différences d'âge ont une influence négative sur l'innovation du groupe.

Les conditions annexes de la relation entre diversité des âges et performance de l'entreprise ont aussi été examinées au niveau de l'organisation globale. Une étude de l'université de Saint-Gall a révélé l'effet négatif de la diversité des âges sur la performance de l'entreprise. Elle a également montré les deux moyens de l'éviter. Des pratiques appropriées de gestion des ressources humaines peuvent ainsi amortir l'effet obstructif des différences d'âges sur la performance, par exemple à travers des cours aidant le personnel à gérer la diversité dans l'entreprise. Les valeurs et les attitudes des cadres supérieurs jouent également un rôle important : dans les entreprises dont les dirigeants ont peu de préjugés contre les travailleurs âgés, la diversité des âges ne grève pas la performance globale. Cela s'explique peut-être par la culture d'entreprise appréciative de cette diversité qui s'installe alors, sous l'influence notable de l'équipe dirigeante<sup>9</sup>.

### Gestion ciblée requise

Pour résumer, on observe que la diversité croissante des âges n'a pas forcément des effets positifs sur les capacités d'innovation et de performance des équipes ou des organisations. Les études semblent indiquer que, pour mettre en synergie les points forts des employés d'âges différents, il faut créer un environnement avec des structures appropriées<sup>10</sup>.

La recherche livre de premières indications quant aux formes possibles d'une telle gestion de la diversité. Cadres et responsables des ressources humaines devraient ainsi, à l'échelon des équipes, surveiller par exemple la complexité des tâches et vérifier que les employés aient les qualités requises (tel un grand besoin de cognition) pour contribuer au succès des groupes d'âges mixtes. Il apparaît également que la création d'un bon esprit d'équipe est essentielle au succès du travail en groupes multigénérationnels. À l'échelle de l'entreprise, la gestion des ressources humaines et l'attitude des dirigeants apparaissent comme des éléments clés pour obtenir un effet favorable de la diversité des âges.

<sup>10</sup> Bruch et al. (2010).



**Hendrik Hüttermann**

Chef de projet scientifique et chargé de cours, Institut für Führung und Personalmanagement, université de Saint-Gall

<sup>5</sup> Kunze et al. (2011); Ilmakunnas et Ilmakunnas (2011).  
<sup>6</sup> Wegge et al. (2008).

<sup>7</sup> Kearney et al. (2009).  
<sup>8</sup> Ries et al. (2010).  
<sup>9</sup> Kunze et al. (2013).

### Bibliographie

- Bell S. T., Villado A. J., Lukasik M. A., Belau L. et Briggs A. L., « Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis », *Journal of Management*, 37, 2011, pp. 709–743.
- Bruch H., Kunze F. et Boehm S., *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*, Wiesbaden, 2010, Gabler.
- Ilmakunnas P. et Ilmakunnas S., « Diversity at the workplace: Whom does it benefit? », *De Economist*, 159, 2011, pp. 1–33.
- Kearney E., Gebert D. et Voelpel S. C., « When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition », *Academy of Management Journal*, 52, 2009, pp. 581–598.
- Kunze F., Boehm S. et Bruch H., « Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – A cross-organizational study », *Journal of Organizational Behavior*, 32, 2011, pp. 264–290.
- Kunze F., Boehm S. et Bruch H., « Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR practices and top managers' negative age stereotypes », *Journal of Management Studies*, 50, 2013, pp. 413–442.
- Ries B. C., Diestel S., Wegge J. et Schmidt K.-H., « Altersheterogenität und Gruppen-effektivität: Die moderierende Rolle des Teamklimas », *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 64, 2010, pp. 137–146.
- Tajfel H. et Turner J. C., « Social identity theory and intergroup behavior », dans S. Worchel et W. G. Austin (éds), *Psychology of intergroup relations*, Chicago, 1986, Nelson-Hall, pp. 7–24.
- Van Dijk H., Van Engen M. L. et Van Knippenberg D., « Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 2012, p. 38–53.
- Van Knippenberg D. et Schippers M. C., « Work group diversity », *Annual Review of Psychology*, 58, 2007, p. 515–541.
- Van Knippenberg D., De Dreu C. K. W. et Homan A. C., « Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda », *Journal of Applied Psychology*, 89, 2004, p. 1008–1022.
- Wegge J., Roth C., Neubach B., Schmidt K.-H. et Kanfer R., « Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization. The role of task complexity and group size », *Journal of Applied Psychology*, 93, 2008, pp. 1301–1313.