

**GENERATIONS ET COOPERATION EN EQUIPE  
DANS LA FONCTION PUBLIQUE FEDERALE BELGE**

Etude relative à la coopération entre générations  
au sein de la fonction publique fédérale belge.  
Quels sont les leviers à actionner et les obstacles à lever  
pour une bonne collaboration dans les équipes?  
Le management des générations mérite-t-il une attention particulière?

Ans De Vos  
Veroniek De Schamphelaere  
Kristien Van Bruystegem  
Vlerick Leuven Gent Management School



## **Remerciements**

Cette étude met en lumière des opportunités pour la poursuite du travail sur la coopération intergénérationnelle en équipe et, espérons-le, offrira à de nombreuses organisations inspiration et motivation pour aller plus loin. Nous remercions de tout cœur le Service public fédéral Personnel et Organisation, initiateur et commanditaire de cette étude, pour nous avoir permis d'investiguer plus avant cette thématique et pour avoir apporté leur expertise dans le projet et leur soutien dans la mise en place d'un dispositif de recherche ambitieux. Nous remercions également les trois institutions qui ont participé au projet: le Service public fédéral Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement, l'Office national de l'Emploi et les Archives générales du Royaume et Archives de l'Etat dans les Provinces. Nos correspondants dans ces institutions ont rendu possible, grâce à leur actif concours, la collecte de données de très haute qualité. Ils ont orienté l'étude grâce à leur regard critique fondé sur leur connaissance du terrain et ont enrichi notre réflexion sur les implications de cette étude et les étapes futures à parcourir par leur organisation, en tant qu'exemple pour d'autres organisations. Enfin, notre reconnaissance va bien sûr à tous les collaborateurs de ces organisations qui ont investi du temps à réfléchir avec nous à la thématique, en participant à un focus groupe ou en complétant le questionnaire d'enquête.



## Table des matières

Introduction .....	7
1. Cadre scientifique .....	7
1.1 Le contrat psychologique .....	8
1.2 La gestion des équipes performantes .....	9
2. Méthodologie.....	9
2.1 Critères de sélection des institutions .....	9
2.2 Phases de la recherche et méthode de recueil d'informations .....	10
2.3 Analyses .....	12
3. Résultats .....	12
3.1 Comment la coopération au sein des équipes est-elle évaluée? .....	13
3.2 Quelles sont les caractéristiques de la coopération en équipe qui ont un impact sur l'évaluation de cette coopération? .....	15
3.3 De quelle façon les chefs d'équipe jouent-ils un rôle? .....	26
3.4 De quelle façon les générations influencent-elles le contrat psychologique? .....	27
3.5 Comment les différentes générations envisagent-elles leur fin de carrière? .....	29
3.6 La diversité des âges au sein des équipes.....	31
4. Recommandations.....	31
4.1 Le management des générations mérite toute l'attention.....	31
4.2 Les clés d'une bonne coopération entre générations.....	32
4.3 Les compétences du chef d'équipe sont cruciales.....	35
Conclusions.....	35
Bibliographie .....	36

## Liste des tableaux

- Tableau 1 – Taille des échantillons dans les trois institutions: collaborateurs et équipes
- Tableau 2 - Taux de réponse global des collaborateurs et des chefs
- Tableau 3 - Résultats de la mise en relation des résultats des collaborateurs et des chefs
- Tableau 4 - Nombre de réponses des collaborateurs et des chefs par génération
- Tableau 5 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Implication »
- Tableau 6 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Harmonie »
- Tableau 7 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Sécurité psychologique »
- Tableau 8 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Démarche réflexive »
- Tableau 9 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Partage des connaissances »
- Tableau 10 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Répartition de la charge de travail »
- Tableau 11 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Compétences »
- Tableau 12 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Coaching par le chef d'équipe »
- Tableau 13 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Objectifs clairs »
- Tableau 14 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Communication »
- Tableau 15 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Qualité de la coopération entre générations »
- Tableau 16 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Perspective de fin de carrière »
- Tableau 17 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Intention de continuer à travailler après 60 ans »

## Liste des schémas

- Schéma 1 - Modèle conceptuel: coopération entre générations
- Schéma 2 - Approche en trois phases
- Schéma 3 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour les huit dimensions de la coopération en équipe
- Schéma 4 - Caractéristiques de la coopération en équipe et impact sur son évaluation
- Schéma 5 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour les dimensions liées au contrat psychologique

## Introduction

La génération des plus de 50 ans représente aujourd'hui 40% du personnel de la fonction publique fédérale belge ([www.pdata.be](http://www.pdata.be), 01/01/2010). L'évolution de la pyramide des âges révèle par ailleurs que la population des médians, traits d'union traditionnels entre les plus jeunes et les plus âgés dans l'organisation, régresse.

Cette évolution démographique place les services publics fédéraux devant toute une série de défis, qui vont au-delà de la simple anticipation du flux sortant d'une part importante du personnel. Il convient d'assurer le transfert de connaissances et le partage d'expérience entre aînés et plus jeunes et, pour que tous les collaborateurs, quel que soit leur âge, restent motivés, il faut prendre en compte la diversité des attentes. Chaque génération possède en effet ses propres caractéristiques et ses propres aspirations en matière de relation de travail.

La coopération intergénérationnelle au sein des équipes est une réponse à ces défis. Une bonne collaboration entre générations s'avère en effet essentielle pour la continuité et le renouvellement de la fonction publique fédérale. Elle détermine en grande partie la motivation et la satisfaction des collaborateurs.

Le Service public fédéral Personnel et Organisation souhaite développer une politique du personnel qui stimule la coopération et tire tout le profit de la plus-value que constitue la diversité des âges. Pour pouvoir entreprendre des actions ciblées en matière de gestion des ressources humaines, communication interne et gestion des connaissances, il faut au préalable s'interroger:

- Comment les différentes générations collaborent-elles au sein des organisations fédérales?
- Quels sont les facteurs qui affectent cette coopération? De quelle manière l'âge joue-t-il un rôle?
- Quelles actions pourrait-on entreprendre pour améliorer la coopération?

La Vlerick Leuven Gent Management School a été sollicitée pour mener une étude en vue d'apporter des réponses à ces questions. Les résultats serviront de base au plan d'action qui sera élaboré ensuite par les responsables du personnel de l'administration fédérale.

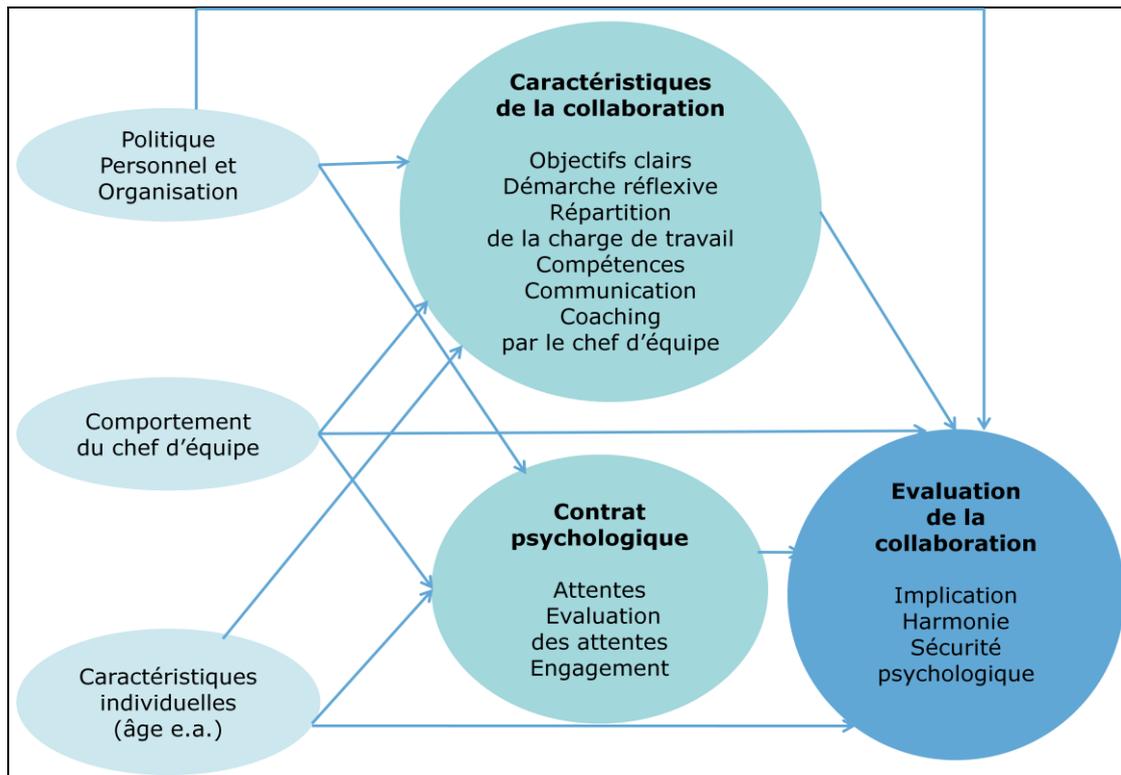
### 1. Cadre scientifique

La littérature définit une génération comme « *une catégorie de contemporains affichant, en termes de comportement, les effets d'un ou plusieurs macro-changements discontinus subis par leurs membres pendant leur période formative* » (Deal, 2007). L'une des répartitions générationnelles les plus fréquentes distingue la Génération Y (°1980-2003), la Génération X (°1968-1980), les Babyboomers 40 (°1957-1968), les Babyboomers 50 (°1945-1957) et les Vétérans (°1930-1945).

Outre le concept de « **génération** », il existe deux cadres scientifiques pertinents pour l'étude de la coopération intergénérationnelle:

- le concept de « **contrat psychologique** » offre un cadre utile lorsqu'il s'agit d'étudier les différences de comportement professionnel et d'attentes en matière de relation au travail
- la recherche relative à la « **performance d'une équipe** » ou coopération au sein d'une équipe permet de mieux saisir les facteurs qui influencent la coopération et l'impact de la gestion des équipes sur cette coopération.

Le schéma ci-dessous présente un modèle conceptuel qui articule ces deux cadres. C'est le modèle qui a été retenu dans le cadre de cette étude.



**Schéma 1 - Modèle conceptuel: coopération entre générations**

### 1.1 Le contrat psychologique

Le contrat psychologique renvoie aux perceptions des collaborateurs quant à leur relation de travail: comment définissent-ils leur engagement à l'égard de l'organisation? qu'attendent-ils en échange? l'organisation répond-elle à leurs attentes?

Les dimensions du contrat psychologique traitées dans la littérature sont principalement les suivantes:

- les **attentes** à l'égard de l'organisation portant sur le contenu du travail, les perspectives de carrière, les opportunités d'évolution personnelle, la rémunération, l'équilibre travail/vie privée, l'ambiance sociale et le soutien, la sécurité de l'emploi, d'une part, et l'**évaluation** de tous ces aspects, d'autre part,
- l'**engagement personnel** en termes de performance, de flexibilité, de loyauté, d'implication, d'éthique et de collégialité.

Ces dimensions sont précisément celles qu'on retient souvent comme « points de rupture » entre les collaborateurs d'âges différents. Ainsi, des études internationales récentes montrent qu'il existe fréquemment, entre collaborateurs et chefs de générations différentes, de vraies différences pour des dimensions comme les perspectives de carrière, la flexibilité, l'éthique professionnelle ou encore la loyauté. La coopération entre générations semble ne pas aller de soi (voir notamment Deal, 2007; Macky, Gardner & Forsyth, 2008; Smola & Sutton, 2002; Wesner & Miller, 2008).

Il importe néanmoins selon nous d'aller au-delà des apparences. En effet, la littérature nous apprend aussi que les différences de surface masquent souvent des similitudes fondamentales (Deal, 2007). Ainsi, tous les collaborateurs quelle que soit leur génération ont besoin de respect et de valorisation. Ils aspirent à se rendre utiles dans leur organisation et, pour eux tous, le sentiment d'appartenance est important. Se centrer sur les accords du contrat psychologique offre donc également un point de départ intéressant pour un bon management des générations. Qu'est-ce qui lie les générations entre elles, en quoi la coopération intergénérationnelle apporte-t-elle à chacun une plus-value?

## 1.2 La gestion des équipes performantes

Pour pouvoir optimiser la coopération entre générations, il faut non seulement saisir quel est le contrat psychologique en jeu mais aussi prendre en compte la dynamique et la gestion des relations de coopération existantes. Pour ce faire, cette étude mettra le focus sur l'équipe, définie en tant que « groupe de collaborateurs qui rapportent au même supérieur hiérarchique et qui collaborent de façon permanente ou sur une longue durée » (Van der Vegt et Janssen, 2003).

Qu'est-ce qui différencie une équipe performante d'une équipe qui l'est moins? Cinq dimensions semblent ici déterminantes (Katzenbach & Smith, 1993; Van den Broeck & Debussche, 2007):

- (1) « Clear Direction » ou « **Objectifs clairs** »: les collaborateurs se voient-ils affecter des buts et des objectifs clairs?
- (2) « Reflexivity » ou « **Démarche réflexive** »: réfléchit-on à la façon dont on travaille, à la méthode?
- (3) « Workload Sharing » ou « **Répartition de la charge de travail** »: la contribution individuelle de chaque membre de l'équipe est-elle clairement définie et chacun prend-il ses responsabilités?
- (4) « Team Composition' » ou « **Compétences** »: les collaborateurs disposent-ils des compétences et de la complémentarité nécessaires?
- (5) « Communication » ou « **Communication** »: communique-t-on suffisamment et de manière efficace au sein de l'équipe?

Nous avons ajouté une sixième dimension, qui rend compte de façon explicite du rôle du chef d'équipe dans la gestion d'une équipe performante, à savoir « Teamleader Coaching » ou « **Coaching par le chef d'équipe** ».

Notre étude des caractéristiques de la coopération dans les équipes de l'administration fédérale repose sur ces six dimensions. Par ailleurs, lorsque nous avons examiné comment les chefs et les collaborateurs évaluent la façon dont les membres de leur équipe coopèrent, nous avons pris en compte trois dimensions: le sentiment d'appartenance à l'équipe (« Commitment » ou « **Implication** »), le sentiment d'harmonie au sein de l'équipe (« Harmony » ou « **Harmonie** ») et le sentiment de pouvoir apprendre et oser prendre des risques (« Psychological Safety » ou « **Sécurité psychologique** »).

Pour plus de clarté et de lisibilité, nous n'utiliserons plus par la suite que les dénominations françaises de ces différents concepts.

Dans les paragraphes ci-dessous, nous expliquerons tout d'abord la méthodologie que nous avons appliquée pour étudier la coopération entre générations dans les services publics fédéraux. Nous présenterons ensuite les principaux résultats et les conclusions essentielles que nous en tirons.

## 2. Méthodologie

La méthodologie appliquée pour répondre aux différentes questions de la recherche comporte plusieurs phases et cycles de questionnement (qualitatif et quantitatif). Les données ont été collectées dans trois institutions fédérales.

### 2.1 Critères de sélection des institutions

La fonction publique fédérale constitue une organisation complexe, qui implique un très grand nombre de collaborateurs répartis dans des institutions très différentes. Nous avons eu recours à divers critères pour aboutir au choix des trois institutions appelées à participer à cette étude, à savoir l'Office national de l'Emploi, le Service public fédéral

Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement et les Archives générales du Royaume et Archives de l'État dans les Provinces.

Nous avons fait le choix d'institutions au sein desquelles chaque génération est représentée à concurrence d'au moins 10% du personnel. Nous avons par ailleurs tenu compte du niveau de centralisation du fonctionnement et de la taille des institutions, de façon à pouvoir observer des organisations très différentes. Enfin, nous avons cherché à couvrir toute une variété de fonctions, des gestionnaires de dossiers au personnel scientifique, en passant par les collaborateurs de projet.

Nous tenions à nous prononcer sur les différences en matière de coopération entre générations et sur les facteurs explicatifs. Il était dès lors également essentiel de pouvoir observer des équipes variées sur le plan de la distribution des âges. Dans les institutions retenues, nous avons pu observer des équipes homogènes et hétérogènes en termes d'âges.

## 2.2 Phases de la recherche et méthode de recueil d'informations

Nous avons adopté, pour la recherche empirique, une approche en trois grandes phases:

- (1) **Pré-étude**: recueil d'informations qualitatives via des interviews d'experts et des focus groupes
- (2) **Enquête**: recueil d'informations quantitatives via un questionnaire en ligne
- (3) **Approfondissement**: recueil d'informations qualitatives via des focus groupes.

Le schéma ci-dessous résume notre approche.

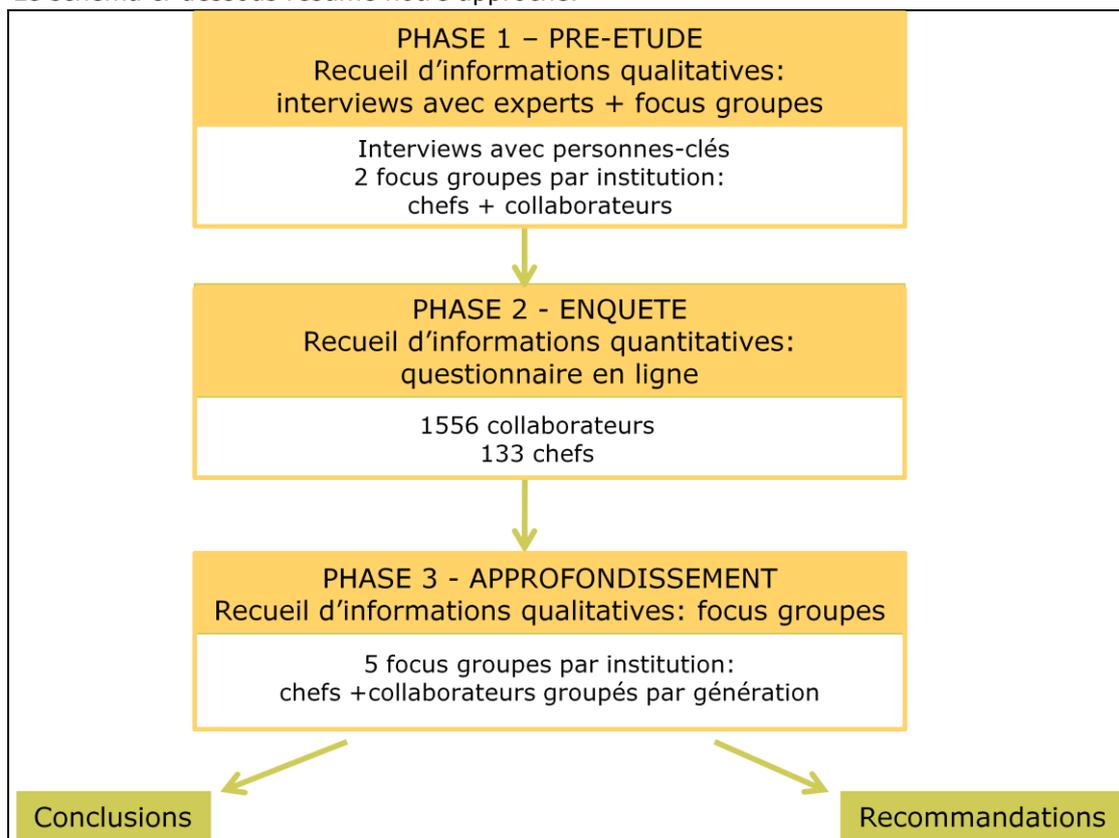


Schéma 2 - Approche en trois phases

### Pré-étude via des interviews d'experts

Nous avons d'abord mené un certain nombre d'entretiens avec des experts du SPF Personnel et Organisation et des trois institutions participantes. Au SPF Personnel et Organisation, nous nous sommes entretenus avec les responsables des cercles de

développement et des projets de modernisation de l'administration fédérale. Dans les institutions, nous avons interviewé les responsables RH.

### **Pré-étude via des focus groupes**

Nous avons ensuite réuni, dans chaque institution, deux focus groupes d'une dizaine de collaborateurs pour des entretiens non directifs sur le thème de la coopération entre générations. Le but était de repérer des expériences concrètes, des points critiques et des attentes spécifiques à prendre en compte dans l'enquête par questionnaire.

Dans chaque institution, un focus groupe était composé de collaborateurs, l'autre de chefs d'équipe. Deux critères principaux ont été utilisés pour sélectionner le groupe des collaborateurs: la diversité des âges et l'appartenance à des équipes composées de collaborateurs de générations différentes. Nous nous sommes également efforcés de réunir des représentants d'un nombre maximal d'équipes différentes. Les mêmes critères ont été utilisés pour la sélection des chefs d'équipe: la diversité des âges des chefs eux-mêmes et la variété de la distribution des âges au sein de leur équipe.

### **Enquête via un questionnaire en ligne**

Partant de l'input des focus groupes et du cadre scientifique, nous avons élaboré deux questionnaires afin de recueillir des informations quantitatives auprès des équipes que nous avons retenues (collaborateurs et chefs d'équipe).

Le questionnaire qui a été distribué était anonyme, avec possibilité d'établir un lien entre le répondant et son équipe. Pour le contenu, nous nous sommes inspirés des six dimensions qui caractérisent la coopération en équipe ainsi que des trois dimensions qui permettent de l'évaluer. Pour chacune de ces six dimensions, nous sommes partis d'une échelle scientifique validée et y avons ajouté un certain nombre d'items « sur mesure », spécifiques au contexte de cette étude et tirés des résultats de la phase 1. Nous avons également sondé les six dimensions du contrat psychologique. Ce dernier constitue en effet, comme précisé plus haut, une composante essentielle du cadre scientifique de cette étude (De Hauw & De Vos, 2010; De Vos et al., 2003; 2005) (cf. infra 3.4).

Enfin, vu l'intérêt des experts interviewés et des commanditaires de l'étude pour la problématique de la motivation et des perspectives de carrière des aînés, nous avons ajouté un certain nombre d'items relatifs aux intentions quant à la fin de la carrière.

Les variables démographiques suivantes ont été demandées: sexe, année de naissance, niveau de formation, emploi à temps partiel ou à temps plein, statut, niveau, ancienneté au sein de l'organisation et au sein de l'équipe. Le questionnaire a été rédigé en français et en néerlandais.

Selon la taille des institutions retenues, nous avons travaillé soit avec la population entière, soit avec un échantillon représentatif. L'unité d'analyse étant les équipes, il fallait que l'échantillon soit chaque fois de taille suffisante au niveau de l'équipe. Il était capital de prendre en considération un nombre suffisant d'équipes, afin de pouvoir saisir la variété interne d'un groupe en termes d'emplois, de statuts, de catégories professionnelles et de groupes linguistiques et de pouvoir prendre en compte la diversité de la distribution des âges au sein des équipes (Hitt et al., 2007).

Pour déterminer l'échantillon par institution, nous avons pris comme points de départ un intervalle de fiabilité de 95% et un taux moyen de réponse de 45%. Cela s'est traduit dans le dispositif de recherche qui suit.

**Tableau 1 – Taille des échantillons dans les trois institutions: collaborateurs et équipes**

	<i>Nombre de collaborateurs (population)</i>	<i>Nombre de collaborateurs (échantillon)</i>	<i>Nombre d'équipes (échantillon)</i>
Archives du Royaume et Archives de l'Etat dans les Provinces	276 collaborateurs	276 collaborateurs	28 équipes
SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne Alimentaire et Environnement	1419 collaborateurs	709 collaborateurs	55 équipes
Office national de l'Emploi	2768 collaborateurs	704 collaborateurs	50 équipes

### **Approfondissement via des focus groupes**

Une enquête par questionnaire fournit des premières indications sur les actions à entreprendre, mais ne donne pas suffisamment d'informations pour élaborer un plan d'action. C'est pourquoi nous avons organisé un certain nombre de focus groupes destinés à l'approfondissement et au cadrage des résultats. Des questions ont été posées du type « Vous reconnaissez-vous dans les résultats de l'enquête? » ou « Pouvez-vous nous citer des exemples qui illustrent les résultats? ».

Nous avons prévu deux heures pour chaque focus groupe et avons opté pour la technique Delphi. Des sessions interactives regroupant une dizaine de personnes ont été planifiées.

Cinq focus groupes ont été organisés dans chaque institution: un premier focus groupe composé de chefs d'équipe et quatre focus groupes composés de collaborateurs regroupés par génération (Génération Y, Génération X, Babyboomers 40 et Babyboomers 50).

### **2.3 Analyses**

Les données issues de l'enquête par questionnaire ont été analysées à l'aide des méthodes quantitatives (progiciel statistique SPSS).

Dans un premier temps, nous avons vérifié, à l'aide des données recueillies auprès des chefs et des collaborateurs, la qualité de mesure de nos variables. Cette étape comportait une analyse de la fiabilité de toutes les échelles scientifiques utilisées (par exemple, les six dimensions de la coopération en équipe). Si de nouveaux items étaient utilisés, ajoutés à partir des résultats des focus groupes exploratoires, nous avons d'abord vérifié à l'aide d'une analyse factorielle la cohérence entre ces items. Nous avons ensuite élaboré les facteurs en calculant les scores moyens obtenus pour les questions relevant d'une même échelle scientifique.

Afin de pouvoir nous prononcer sur la coopération entre générations au sein des équipes et sur les facteurs explicatifs, nous avons analysé les données tant au niveau des individus qu'au niveau des équipes.

## **3. Résultats**

Lors de l'enquête, tout comme lors des focus groupes, nous avons demandé aux participants des trois institutions retenues de nous faire part de leur vécu en matière de coopération en équipe et nous avons étudié l'influence des générations sur ce vécu. Les informations collectées nous ont permis de formuler un certain nombre de constats.

Avant de poursuivre plus en détails, voici un aperçu du taux de réponse obtenu.

**Tableau 2 - Taux de réponse global des collaborateurs et des chefs**

	<i>Enquêtes envoyées</i>	<i>Enquêtes reçues</i>	<i>Taux de réponse</i>
Collaborateurs	1556	877	56%
Chefs	133	91	68%

Après avoir mis en relation les résultats des collaborateurs et ceux de leurs chefs respectifs, nous sommes arrivés à un total de 78 équipes dont le chef et trois collaborateurs au moins avaient complété le questionnaire.

**Tableau 3 - Résultats de la mise en relation des résultats des collaborateurs et des chefs**

	<i>Enquêtes complétées</i>	<i>Mise en relation possible</i>
Collaborateurs	877	634
Chefs	91	78

Le taux de réponse moyen par équipe s'élève à 8,87 collaborateurs (écart type = 3,61). L'équipe regroupant le plus grand nombre de participants comprend 17 collaborateurs.

En termes de répartition générationnelle, on obtient les résultats suivants:

**Tableau 4 - Nombre de réponses des collaborateurs et des chefs par génération**

	<i>Collaborateurs</i>	<i>Chefs</i>
Génération Y	178	5
Génération X	184	10
Babyboomers 40	258	41
Babyboomers 50	257	35

Dans les paragraphes suivants, nous étudierons d'abord comment la coopération dans les équipes est évaluée au sein de la fonction publique fédérale. Ensuite, nous examinerons quelles dimensions des équipes performantes jouent un rôle dans cette évaluation. Enfin, nous aborderons le contrat psychologique et clôturerons par la problématique des décisions de fin de carrière et des facteurs qui les influencent.

### **3.1 Comment la coopération au sein des équipes est-elle évaluée?**

Pour étudier la façon dont les membres du personnel fédéral évaluent la coopération dans leur équipe, nous avons fait appel à trois échelles scientifiques validées, à savoir « Implication », « Harmonie » et « Sécurité psychologique » (cf. supra 1.2).

#### **3.1.1 Implication**

La dimension « Implication » permet de vérifier dans quelle mesure l'individu est fier de faire partie d'une équipe, satisfait de ses collègues et impliqué.

Le Tableau 5 affiche les résultats par item. Pour chacune des dimensions, nous avons proposé aux participants plusieurs affirmations pour lesquelles il leur était demandé de se positionner (de 1, « pas du tout d'accord » à 5, « entièrement d'accord »). Les questions posées aux collaborateurs et celles posées aux chefs apparaissent l'une en-dessous de l'autre. Nous précisons pour chacune d'elles le score moyen et l'écart-type (St.Dev.). L'écart-type est un indicateur de la distribution autour du score moyen. Il donne donc des informations sur la variation des réponses obtenues. En ce qui concerne les moyennes, nous considérerons comme positif un score égal ou supérieur à 3,5 sur une échelle de 5 points.

**Tableau 5 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Implication »**

	<i>Collaborateurs</i>		<i>Chefs</i>	
	<i>Moyenne</i>	<i>St.Dev.</i>	<i>Moyenne</i>	<i>St.Dev.</i>
Je suis fier de faire partie de cette équipe. Je suis fier de pouvoir diriger cette équipe.	3,60	0.996	4,33	0.712
Je suis content de faire partie de cette équipe plutôt que d'une autre équipe au sein de notre organisation. Je suis content de diriger cette équipe plutôt qu'une autre équipe au sein de notre organisation.	3,59	1.020	3,90	0.979
Je me sens très impliqué dans cette équipe.	3,65	0.967	4,34	0.684
Je suis prêt à fournir des efforts supplémentaires pour améliorer les résultats de notre équipe. Je suis prêt à fournir des efforts supplémentaires pour améliorer les résultats de mon équipe.	3,89	0.868	4,39	0.660
Je suis satisfait de mes collègues au sein de l'équipe. Je suis satisfait de mes collaborateurs au sein de l'équipe.	3,73	0.976	4,15	0.706
<b>Score moyen</b>	<b>3,69</b>		<b>4,22</b>	

A la dimension « Implication » correspond le score le plus élevé, tant auprès des collaborateurs qu'auprès des chefs. Les collaborateurs affichent un score moyen de 3,69 sur une échelle de 5 points, alors que les chefs ont un score moyen de 4,22.

En ce qui concerne la dimension « Implication », il n'existe aucune différence intergénérationnelle, que ce soit chez les collaborateurs ou chez les chefs. Pour les autres variables démographiques, nous ne constatons de lien significatif que pour le niveau de fonction. Plus le niveau est bas, plus le score « Implication » est faible.

### 3.1.2 Harmonie

La deuxième dimension de l'évaluation de la coopération au sein de l'équipe est l'« Harmonie ». Existe-t-il un sentiment d'appartenance à l'équipe (« nous »)? Les collègues se soutiennent-ils mutuellement? L'ambiance est-elle agréable?

Dans le tableau ci-dessous, ainsi que dans les suivants, nous ne reprendrons que les items du questionnaire destiné aux collaborateurs. Le questionnaire destiné aux chefs reprend les mêmes items, mais formulés de leur point de vue.

**Tableau 6 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Harmonie »**

	<i>Collaborateurs</i>		<i>Chefs</i>	
	<i>Moyenne</i>	<i>St.Dev.</i>	<i>Moyenne</i>	<i>St.Dev.</i>
Les membres de notre équipe soutiennent les idées de leurs collègues.	3,36	0.908	3,60	0.678
Les collègues de notre équipe s'entendent bien entre eux.	3,69	1.042	3,86	0.815
Il existe chez nous un véritable esprit d'équipe.	3,34	1.158	3,83	0.868
Au sein de notre équipe, nous nous concertons régulièrement sur la répartition des tâches.	3,10	1.109	3,63	0.953
<b>Score moyen</b>	<b>3,37</b>		<b>3,73</b>	

Les collaborateurs obtiennent un score moyen de 3,37 et les chefs, un score moyen de 3,73.

Il n'existe chez les collaborateurs aucune différence intergénérationnelle pour cette dimension. C'est par contre le cas chez les chefs. Les chefs de la génération des Babyboomers 50 se montrent plus positifs concernant la dimension « Harmonie » que ceux de la génération des Babyboomers 40. Lorsque l'on tient compte de l'âge en tant que variable démographique, on constate que plus les chefs d'équipe sont âgés et plus leur score « Harmonie » est élevé.

Outre l'âge, l'ancienneté au sein de l'équipe et un niveau de formation plus élevé entraînent également des scores supérieurs. Par contre, le score « Harmonie » baisse chez les collaborateurs plus anciens dans l'organisation et chez les collaborateurs occupés dans des fonctions de niveau inférieur.

### 3.1.3 Sécurité psychologique

La « Sécurité psychologique » indique dans quelle mesure les problèmes et les points délicats peuvent être abordés, dans quelle mesure l'erreur est permise et dans quelle mesure les membres de l'équipe s'apprécient mutuellement.

**Tableau 7 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Sécurité psychologique »**

	<i>Collaborateurs</i>		<i>Chefs</i>	
	<i>Moyenne</i>	<i>St.Dev.</i>	<i>Moyenne</i>	<i>St.Dev.</i>
Les collaborateurs de l'équipe ont la possibilité de mettre sur la table les problèmes et les points délicats.	3,36	1.041	4,20	0.700
Lorsque vous commettez une erreur, les autres ont tendance à exploiter cette erreur contre vous (score inversé).	3,59	1.091	4,12	0.893
Dans cette équipe, nous nous sentons suffisamment en sécurité pour prendre des risques.	2,93	0.895	3,24	0.743
Il arrive que les membres de notre équipe éprouvent des difficultés à accepter les autres parce qu'ils sont différents. (score inversé).	3,34	1.155	3,52	1.100
Au sein de l'équipe, il ne viendrait à l'idée de personne de saboter volontairement mes efforts.	3,56	1.115	3,98	1.073
Au sein de l'équipe, il est difficile de demander de l'aide aux autres (score inversé).	3,73	1.059	3,48	1.069
Lorsque je travaille en collaboration avec mes collègues, mon expérience et mes compétences sont appréciées.	3,62	0.836	4,01	0.667
<b>Score moyen</b>	<b>3,45</b>		<b>3,79</b>	

A cette dimension correspondent un score moyen de 3,45 pour les collaborateurs et un score moyen de 3,79 pour les chefs. Avant d'effectuer le calcul, ce score a été ré-encodé pour trois items exprimant une évaluation négative, de façon à ce qu'un score plus élevé pour chacun de ces items corresponde à un degré supérieur de « Sécurité psychologique ».

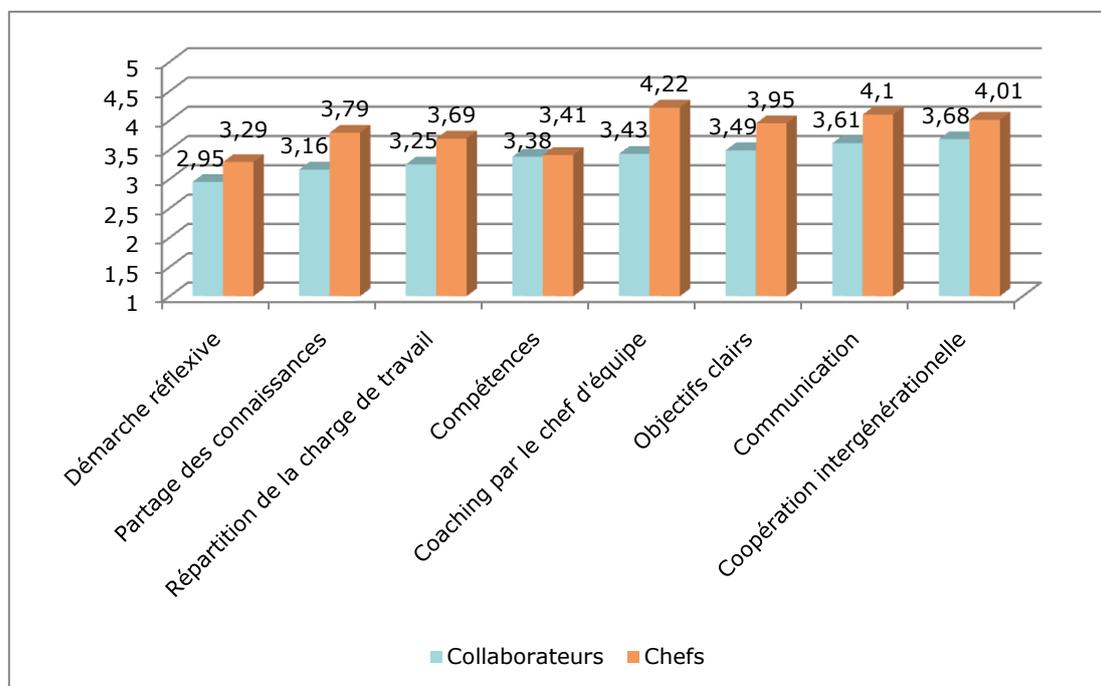
On ne constate aucune différence intergénérationnelle pour cette dimension, que ce soit pour les collaborateurs ou pour les chefs. On constate par contre que les hommes obtiennent des scores significativement plus élevés que les femmes, de même que les statutaires par rapport aux contractuels. Par ailleurs, plus élevé est le niveau de fonction au sein de l'organisation, plus haut est le score pour la dimension « Sécurité psychologique ». Une formation supérieure entraîne également un score significativement plus élevé.

### 3.2 Quelles sont les caractéristiques de la coopération en équipe qui ont un impact sur l'évaluation de cette coopération?

La question du lien entre caractéristiques de la coopération et évaluation de cette coopération par l'équipe est cruciale. Pour étudier ce lien, nous avons réalisé un certain nombre d'analyses de régression hiérarchique. Ces analyses ont permis de détecter plusieurs corrélations significatives. Elles ont par ailleurs démontré qu'outre les six dimensions issues du cadre scientifique utilisé, deux nouvelles dimensions s'avéraient déterminantes pour la performance d'une équipe, à savoir le « Partage des connaissances » et la « Qualité de la coopération entre générations ».

Pour chacune des huit dimensions, nous précisons ci-dessous les scores obtenus lors de l'enquête par questionnaire, les constats issus des focus groupes et la façon dont la dimension impacte l'évaluation de la coopération. Pour permettre l'interprétation des résultats chiffrés, ajoutons encore que les participants se voyaient proposer pour chacune des dimensions toute une série d'affirmations par rapport auxquelles ils étaient invités à se positionner (de 1, « pas du tout d'accord » à 5, « entièrement d'accord »).

Le schéma ci-dessous donne un aperçu succinct des résultats.



**Schéma 3 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour les huit dimensions de la coopération en équipe**

### 3.2.1 Démarche réflexive

Une première dimension, considérée par la littérature comme essentielle à la bonne performance d'une équipe, est la « Démarche réflexive ». Pour examiner cette dimension, nous avons posé des questions à propos de l'organisation de discussions d'équipe sur le fonctionnement du groupe, les méthodes de travail et la communication. La réflexion à propos du fonctionnement de l'équipe favorise les changements positifs.

Le tableau 8 précise les résultats par item.

**Tableau 8 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Démarche réflexive »**

	Collaborateurs		Chefs	
	Moyenne	St.Dev.	Moyenne	St.Dev.
Nous discutons régulièrement ensemble pour savoir si notre équipe fonctionne bien.	2,92	1.157	3,60	0.911
Nous discutons régulièrement ensemble des méthodes que nous employons pour mener à bien nos tâches.	3,05	1.122	3,63	0.857
Nous réfléchissons régulièrement ensemble sur la manière dont nous communiquons.	2,78	1.080	3,37	0.942
Au sein de cette équipe, il est difficile de mettre sur la table des propositions de changement dans l'approche du travail.	3,08	1.136	2,55	1.156
<b>Score moyen</b>	<b>2,95</b>		<b>3,29</b>	

Selon l'enquête par questionnaire, cette dimension serait la plus faible. Sur une échelle de 1 à 5, les collaborateurs obtiennent en moyenne un score de 2,95, tandis que le score moyen des chefs se situe à 3,29.

Le score lié à la « Démarche réflexive » diminue avec l'âge. Les collaborateurs plus âgés ont donc le sentiment que l'on réfléchit moins sur le fonctionnement de l'équipe. Il existe aussi une corrélation négative significative avec l'ancienneté au sein de l'organisation. Pour ce qui concerne les autres variables démographiques, ni le sexe ni le statut ne sont corrélés à la dimension « Démarche réflexive ». Par contre, plus le niveau de fonction au sein de l'institution est bas, plus le score est faible.

Compte tenu des faibles scores obtenus pour cette dimension (moins de 3,5 sur une échelle de 5 points), nous pouvons affirmer qu'il existe une marge d'amélioration en ce qui concerne la démarche réflexive au sein des équipes de la fonction publique fédérale. Les résultats des focus groupes confirment ce diagnostic. Les collaborateurs estiment qu'ils n'ont que peu l'occasion de réfléchir et de se concerter sur le fonctionnement de leur équipe.

- *« Une concertation plus régulière serait certainement la bienvenue. On pourrait très facilement se réunir tous les mois. »*
- *« Pour moi, une ou deux réunions formelles par an, ce serait suffisant, mais au niveau informel, ce serait bien de se rencontrer chaque semaine ou tous les 15 jours. »*
- *« Je ne sais pas vraiment ce que font mes collègues, il y a peu de concertation en équipe. »*
- *« Ça pourrait être bien parfois de discuter ensemble de certaines choses ou de les examiner en groupe. »*

Bien que les collaborateurs fassent parfois référence à des réunions d'équipe, nous ne pouvons pas en conclure qu'il s'agisse là d'une pratique généralisée. En effet, si certains parlent d'une concertation hebdomadaire, d'autres disent n'avoir que rarement l'occasion de se concerter. Les participants soulignent par ailleurs qu'il est essentiel qu'une réunion d'équipe soit davantage qu'un simple moment d'information « top-down ». Elle doit aussi et surtout être un moment de concertation et laisser la place à des échanges d'information « bottom-up ».

La dimension « Démarche réflexive » est pourtant essentielle. Elle impacte de manière significative la façon dont la coopération en équipe est évaluée par les collaborateurs. Ainsi, les membres d'une équipe qui affichent un meilleur score « Démarche réflexive » obtiennent également un score plus élevé en matière d'implication et d'engagement vis-à-vis de l'équipe (« Implication »). Le sentiment de sécurité (« Sécurité psychologique ») est lui aussi plus élevé. Lorsque des moments de réflexion et de concertation en équipe sont aménagés, les collaborateurs ont le sentiment de pouvoir discuter des problèmes qu'ils vivent et ils osent davantage prendre des risques.

### **3.2.2 Partage des connaissances**

Cette dimension n'est pas prise en compte dans la littérature consacrée aux équipes performantes. Cette étude démontre pourtant que le « Partage des connaissances » peut être considéré comme un facteur déterminant pour le bon fonctionnement d'une équipe. Cette dimension permet de vérifier si les collègues plus âgés sont incités à partager leurs connaissances et leur expertise avec les plus jeunes et vice versa. Elle permet aussi de savoir si les connaissances sont transmises lorsqu'un collaborateur quitte l'organisation.

**Tableau 9 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Partage des connaissances »**

	Collaborateurs		Chefs	
	Moyenne	St.Dev.	Moyenne	St.Dev.
Lorsqu'un collaborateur quitte l'organisation, des dispositions ont été prises pour que ses connaissances aient été transmises.	2,94	1.083	3,37	1.159
Les collègues plus jeunes sont encouragés à partager leurs connaissances avec les collègues plus âgés.	3,22	0.960	3,98	0.834
Les collègues plus âgés sont incités à partager leurs connaissances et leur expertise avec les collègues plus jeunes.	3,32	0.995	4,03	0.814
<b>Score moyen</b>	<b>3,16</b>		<b>3,79</b>	

Les scores montrent clairement qu'il n'est que peu question d'un tel partage des connaissances. Les collaborateurs obtiennent un score moyen de 3,16 alors que les chefs obtiennent un score de 3,79.

Il n'y a pas de différence significative entre les générations pour cette dimension. Le sexe par contre joue un rôle. Les femmes obtiennent en effet un score légèrement plus élevé que les hommes. Les collaborateurs des niveaux inférieurs et les collaborateurs moins scolarisés obtiennent également un score plus élevé. L'ancienneté au sein de l'équipe ou de l'organisation n'intervient pas de façon significative.

Les résultats des focus groupes confirment les scores relativement bas. Les collaborateurs estiment que le partage des connaissances se fait de façon plutôt informelle et dépend surtout de la bonne volonté des collègues. Le partage est rarement prévu de façon structurelle ou n'est pas véritablement planifié. La pression de travail et le manque de temps semblent constituer des freins. Chacun est préoccupé de venir à bout de ses propres tâches et il ne reste que peu de temps pour soutenir les autres.

Ce problème est fréquemment mis en avant lorsque les participants évoquent l'arrivée de nouveaux collaborateurs. Le système de parrainage est bien connu, mais peu appliqué sur le terrain. Les participants recommandent aussi de prévoir davantage de formations après un recrutement. Les nouveaux collaborateurs doivent souvent, sans délai, « prendre le train en marche ». Certains collaborateurs expérimentés estiment qu'il s'agit là d'une évolution dangereuse: « *Donnez-leur quand même le temps de se tromper* ».

Les participants aux focus groupes insistent sur l'importance du chef. Ce dernier doit jouer son rôle d'exemple et inciter les collaborateurs à partager leurs connaissances. Ils estiment que le partage des connaissances favorise la polyvalence, ce qui améliore le fonctionnement global de l'équipe. Les Babyboomers 40, en particulier, trouvent motivant de transmettre leurs connaissances. Ils pensent aussi qu'il serait important de développer une culture du partage des connaissances parce qu'ils constatent que certains collègues plus âgés ont tendance à garder leurs connaissances pour eux et rechignent plutôt à transmettre leurs connaissances aux plus jeunes.

De façon générale, les collaborateurs s'accordent à dire que l'on pense trop tard au transfert de connaissances lorsque quelqu'un quitte l'organisation.

- « *On ne pense au transfert des connaissances qu'au tout dernier moment.* »
- « *On pense souvent trop tard au remplacement, pour des raisons budgétaires, et à ce moment-là, les connaissances ont déjà disparu.* »

Le « Kit de survie » est un instrument méthodologique disponible dans la fonction publique fédérale, dont le but est de faciliter le transfert des connaissances en aidant le senior dont

le successeur n'est pas encore en service à coucher sur papier ses connaissances essentielles. Certains participants disent le connaître et l'apprécier, mais sa diffusion reste limitée et les participants aux focus groupes estiment qu'il faudrait davantage le faire connaître et promouvoir son usage.

Lorsqu'on examine la corrélation avec l'évaluation de la coopération en équipe, on constate que le « Partage des connaissances » joue un rôle essentiel en termes d'« Implication ». Plus il y a de place pour le partage des connaissances, plus les collaborateurs se sentent engagés.

### 3.2.3 Répartition de la charge de travail

La dimension « Répartition de la charge de travail » fait référence à la contribution de tous les collègues au sein de l'équipe. Chacun s'acquitte-t-il d'une part honnête et équivalente du travail? Chacun prend-il la responsabilité d'exécuter ses propres tâches et d'aider les autres? Les résultats apparaissent dans le tableau 10. Les questions destinées aux collaborateurs ont été légèrement adaptées dans le questionnaire destiné aux chefs.

**Tableau 10 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Répartition de la charge de travail »**

	Collaborateurs		Chefs	
	Moyenne	St.Dev.	Moyenne	St.Dev.
Tous les collaborateurs de l'équipe font honnêtement leur part de travail.	3,13	1.219	3,65	0.917
Chaque membre de l'équipe assume ses responsabilités pour exécuter sa part de travail.	3,33	1.151	3,82	0.807
Tous les collègues apportent une contribution équivalente dans l'exécution du travail.	2,86	1.167	3,24	1.067
Nous nous entraïdons pour exécuter le travail à faire.	3,67	1.007	4,03	0.683
<b>Score moyen</b>	<b>3,25</b>		<b>3,69</b>	

Les collaborateurs obtiennent un score moyen de 3,25 à ces questions. Les chefs obtiennent ici un score de 3,69.

On notera que le score « Répartition de la charge de travail » diminue de manière significative avec l'âge. Les collaborateurs les plus âgés ont donc moins l'impression que les tâches sont partagées de manière équitable. Il en va de même des collaborateurs plus anciens dans l'organisation et dans l'équipe. Le sexe n'a pour sa part aucune influence significative. Ce n'est pas le cas du niveau de fonction: plus ce dernier est faible, plus les scores augmentent.

Dans le cadre des focus groupes, il est apparu que les collaborateurs des diverses générations étaient globalement satisfaits de la contribution de chacun au travail. L'expérience semble ici jouer un rôle important et est considérée comme un critère valable de répartition des différentes tâches. Une remarque est toutefois revenue de façon régulière. Il semble en effet que les tâches informatiques constituent l'un des critères de répartition de la charge de travail. Les jeunes, essentiellement de la Génération Y, sont davantage chargés de tâches informatiques que les Babyboomers. Si certains n'y voient aucun problème, ce n'est pas le cas de tous. Les aînés disent souvent recevoir les dossiers les plus complexes, qui exigent davantage d'expérience.

- « On ne peut pas trop tenir compte de l'âge car cela susciterait trop de rancœur. »
- « En tant que chef, je tiens peut-être compte du contenu. Il est possible que les plus anciens se voient parfois attribuer des dossiers plus complexes. »
- « L'âge joue bel et bien un rôle en matière de répartition des tâches. Les plus jeunes doivent par exemple toujours travailler en Excel ou Word. Je ne trouve pas cela normal. Si quelqu'un dit « je suis incapable le faire », on nous le refile automatiquement. »

La dimension « Répartition de la charge de travail » constitue un facteur déterminant pour tous les aspects liés à l'évaluation de l'équipe. Il est dès lors important de veiller, en tant que responsable, à ce que tous les collaborateurs jugent la répartition de la charge de travail équitable.

### 3.2.4 Compétences

La quatrième dimension, « Compétences », permet de vérifier si l'équipe se compose de collaborateurs disposant des compétences pertinentes. Cette dimension permet aussi de savoir si les membres d'une équipe reçoivent une formation suffisante et ont l'expérience nécessaire pour s'acquitter du travail qui leur est confié. Les résultats apparaissent au tableau 11. Les questions destinées aux collaborateurs ont été légèrement adaptées pour les chefs.

**Tableau 11 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Compétences »**

	Collaborateurs		Chefs	
	Moyenne	St.Dev.	Moyenne	St.Dev.
Les plupart des membres de l'équipe possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires pour résoudre les problèmes auxquels nous sommes confrontés dans notre travail.	3,61	0.938	3,65	0.816
Tous les collaborateurs de l'équipe possèdent un niveau de formation et d'expérience plus que suffisant pour exécuter les tâches qui leur incombent.	3,34	1.054	3,47	0.842
Il a y au sein de mon équipe certains collaborateurs à qui il manque certaines compétences pour fournir un bon travail d'équipe.	3,20	1.078	3,12	1.020
<b>Score moyen</b>	<b>3,38</b>		<b>3,41</b>	

Les collaborateurs obtiennent un score de 3,38, alors que les chefs obtiennent 3,41.

Les différentes générations n'affichent pas de scores significativement différents pour cette dimension. Le sexe et le statut, de même que l'ancienneté au sein de l'organisation ou de l'équipe, n'influencent pas davantage les scores. Le niveau de fonction a par contre une influence. Plus le niveau de fonction est bas, plus le score « Compétences » est faible.

Les focus groupes ont permis d'isoler un certain nombre de résultats intéressants. Toutes les générations affirment par exemple préférer un mélange d'âges au sein de leur équipe plutôt qu'une équipe homogène. Les participants ne font pas uniquement référence à l'âge mais aussi aux connaissances, à l'expérience et aux différences de perspectives liées à l'âge.

- *« Les jeunes, plus rapides et plus directs, sont parfaitement complémentaires de collègues plus calmes et plus expérimentés. »*

Une compétence spécifiquement liée à l'âge et reconnue par toutes les générations est celle de la maîtrise des nouvelles technologies de communication. Jeunes et vieux reconnaissent qu'il y a moins d'ainés que de jeunes collaborateurs qui maîtrisent ces technologies. Certains parlent même ici d'une ligne de rupture qui scinde le personnel en deux groupes.

- *« Les compétences spécifiquement liées à l'âge résident dans le fait que les plus anciens ne peuvent pas travailler en Word ou en Excel. »*
- *« Les plus anciens collaborateurs ne maîtrisent pas les nouvelles technologies de communication. »*

Dans ce contexte, les participants mettent en avant l'importance de la formation. Comme déjà dit, ils estiment que les nouveaux collaborateurs doivent faire l'objet d'un meilleur accompagnement. Ils souhaitent aussi être davantage impliqués dans les plans de formation.

- « En matière de formation, on demande trop peu l'avis de la base. »

Enfin, à côté des compétences métiers, les collaborateurs insistent sur l'importance des compétences relationnelles, indispensables pour pouvoir bien fonctionner en groupe. Lors du recrutement, la personnalité, la motivation et le « drive » des collaborateurs devraient, selon eux, constituer des critères déterminants: « *Le reste peut toujours s'apprendre* ».

La dimension « Compétences » n'a pas une influence significative sur l'évaluation de la coopération au sein des équipes. Nous estimons toutefois, compte tenu de l'input des focus groupes, que cette dimension mérite une attention particulière.

### 3.2.5 Coaching par le chef d'équipe

La dimension « Coaching par le chef d'équipe » permet de savoir si le chef d'équipe assure un soutien et un coaching adaptés à l'âge des collaborateurs. Le chef d'équipe s'efforce-t-il de faire émerger et de faire partager les connaissances implicites? Les résultats par item apparaissent dans le tableau qui suit. Les questions posées aux collaborateurs d'une part et aux chefs d'autre part sont reprises l'une en-dessous de l'autre.

**Tableau 12 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Coaching par le chef d'équipe »**

	Collaborateurs		Chefs	
	Moyenne	St.Dev.	Moyenne	St.Dev.
Notre chef organise régulièrement des réunions pour discuter de l'avancement de notre travail. J'organise régulièrement des réunions pour discuter de l'avancement du travail.	3,12	1.241	3,56	0.961
Notre chef est disponible pour discuter des problèmes qui se posent. Je suis disponible pour discuter des problèmes qui se posent.	3,69	1.126	4,60	0.554
Notre chef est réellement « présent » au sein de l'équipe et disponible pour chacun d'entre nous. J'essaie d'être réellement « présent » au sein de l'équipe afin d'être disponible pour chacun.	3,49	1.214	4,51	0.583
<b>Score moyen</b>	<b>3,43</b>		<b>4,22</b>	

À la question de savoir si le chef est vraiment présent et disponible au sein de l'équipe ou s'il est possible de discuter non seulement du travail mais aussi des problèmes éventuels, le résultat des collaborateurs est de 3,43 alors que celui des chefs est de 4,22. Les résultats révèlent par ailleurs que la mesure dans laquelle un chef d'équipe pense assurer son rôle de coach joue un rôle significatif. En effet, les équipes dont le chef obtient un score plus élevé en termes de coaching obtiennent également un score plus élevé pour cette dimension. Cela signifie que, de façon globale, les chefs s'apprécient correctement.

L'âge, le sexe, le statut, la formation et l'ancienneté n'ont pas d'impact significatif sur les scores liés au « Coaching par le chef d'équipe ». Seul le niveau de fonction influence les résultats de manière significative. Plus le niveau de fonction au sein de l'organisation est élevé, plus le score des collaborateurs est bas.

Les focus groupes ont souvent mis en évidence toute l'importance des chefs. Les attentes à l'égard des chefs d'équipe sont très larges et l'impact du chef d'équipe est considéré comme essentiel.

- *« J'ai l'impression que c'est le chef qui détermine la mentalité d'une équipe. Si c'est quelqu'un qui sait bien collaborer et qui donne du feedback, c'est un des éléments qui permet à un service de bien fonctionner. S'il ne le fait pas, les choses ne marchent pas. »*

Le « Coaching par le chef d'équipe » a une influence sur la façon dont la coopération en équipe est évaluée. Plus le score « Coaching par le chef d'équipe » est élevé, plus l'on note une « Implication » et une « Sécurité Psychologique ».

### 3.2.6 Objectifs clairs

La dimension « Objectifs clairs » permet de vérifier si les collaborateurs se voient affecter des objectifs qu'ils comprennent. Les collaborateurs savent-ils quel est l'engagement attendu d'eux et ce qu'ils recevront en échange de leur organisation? Nous reprenons ci-dessous les résultats question par question. Les questions destinées aux collaborateurs ont été légèrement adaptées pour les chefs.

**Tableau 13 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Objectifs clairs »**

	Collaborateurs		Chefs	
	Moyenne	St.Dev.	Moyenne	St.Dev.
Les objectifs de mon équipe sont clairs.	3,97	0.947	4,48	0.564
Au sein de notre équipe, nous consacrons suffisamment de temps pour que chacun comprenne quels sont nos objectifs.	3,41	1.023	3,91	0.780
Au sein de notre équipe, nous consacrons beaucoup de temps à expliciter nos objectifs.	3,08	1.011	3,45	0.866
<b>Score moyen</b>	<b>3,49</b>		<b>3,95</b>	

Les collaborateurs attribuent ici un score de 3,49, alors que les chefs attribuent un score de 3,95.

Une nouvelle fois, l'âge, le sexe et le statut ne jouent aucun rôle. Par contre, plus le niveau de fonction est faible, meilleur est le score. On retrouve une corrélation identique pour ce qui concerne le niveau de formation. L'ancienneté au sein de l'équipe est également corrélée de façon significative à la dimension « Objectifs clairs ». Nous constatons ici des corrélations positives significatives.

Les focus groupes ont fait ressortir un certain nombre de résultats intéressants. De façon générale, les différentes générations s'accordent à dire que l'âge ne peut jouer aucun rôle pour la détermination des objectifs. Seules l'expérience et les compétences comptent.

- *« Nous n'avons pas besoin d'objectifs en fonction de l'âge. »*
- *« L'expérience est plus importante que l'âge. »*
- *« Les objectifs ne doivent pas être adaptés à l'âge mais il faut exploiter au maximum toutes les qualités de toutes les générations. »*

A la question « Que préférez-vous? Des objectifs individuels ou des objectifs d'équipe? », les participants n'ont pas répondu de façon univoque. Si les aînés ont le sentiment que les jeunes sont plus individualistes, ce n'est pas confirmé par la génération Y.

- *« Chez nous, il faut être polyvalent, tout le monde doit pouvoir faire un peu tout. Les objectifs d'équipe sont donc importants. »*

Les entretiens menés dans le cadre des cercles de développement sont cités comme moments propices pour la détermination des objectifs. Mais un grand nombre de participants disent que ces outils ne sont pas vraiment utilisés au sein de l'organisation. Malgré leur intérêt reconnu, il semble que les cercles de développement ne vivent pas vraiment. Ce sont surtout les jeunes qui perçoivent la plus-value de ces entretiens de

développement. Chez les Babyboomers, les avis sont plutôt partagés. Si l'on apprécie une discussion avec le chef, si l'on comprend bien que cela permet de veiller à la répartition des tâches et favorise la formation, on n'a pas toujours le sentiment que ces entretiens sont menés de façon objective. On perçoit par ailleurs souvent les objectifs comme irréalistes, ce qui génère stress et insatisfaction.

- « Je suis du niveau C et j'ai aussi le sentiment « pourquoi faut-il encore définir tous ces objectifs », il suffit de dire « c'est bien comme ça », c'est ce qu'on fait depuis des années. »
- « L'évaluation annuelle génère des moments de stress et de l'insatisfaction. »

Le point de vue des chefs confirme que les cercles de développement permettent de mieux discuter de certains points. Mais il faut alors disposer de suffisamment de temps pour le feedback. On veut par ailleurs pouvoir donner une suite à ce qui a été discuté pendant ces entretiens. Ceci ne correspond pas toujours au vécu. Il semble pratiquement impossible de sanctionner les collaborateurs qui prestent moins bien. Certains chefs se sentent dès lors gênés dans leur mission de gestion et de motivation de leur équipe.

- « On ne peut ni sanctionner, ni récompenser. »
- « Les cercles de développement sont intéressants pour les nouveaux collaborateurs mais n'ont aucun sens pour les anciens. »
- « Les cercles de développement permettent parfois de mieux discuter de certaines choses. »

L'étude révèle que la dimension « Objectifs clairs » n'est pas significativement corrélée avec les dimensions liées à l'évaluation de l'équipe. Les informations collectées lors des focus groupes démontrent malgré tout que la politique à mener ne peut faire l'impasse sur cette facette de la coopération en équipe.

### 3.2.7 Communication

La dimension « Communication » permet de vérifier s'il existe une communication active et un échange d'information au sein des équipes. Le tableau 14 affiche les scores. Les questions destinées aux collaborateurs ont été légèrement adaptées pour les chefs.

**Tableau 14 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Communication »**

	Collaborateurs		Chefs	
	Moyenne	St.Dev.	Moyenne	St.Dev.
Les collaborateurs de notre équipe sont toujours disposés à faire part aux autres des informations concernant leur travail.	3,60	1.028	3,91	0.717
Les échanges d'information entre les collaborateurs occupés à une même tâche sont encouragés.	3,58	0.997	4,28	0.632
Les collaborateurs de l'équipe travaillent ensemble pour venir à bout du travail à faire.	3,65	1.013	4,10	0.677
<b>Score moyen</b>	<b>3,61</b>		<b>4,10</b>	

Les scores révèlent que les collaborateurs sont majoritairement satisfaits de la communication au sein de leur équipe. Les collaborateurs affichent un score moyen de 3,61, alors que les chefs ont un score moyen de 4,1.

On notera par contre que cette dimension présente une corrélation significativement négative avec l'âge. Plus le collaborateur est âgé, moins il perçoit une communication active et un échange d'information au sein de l'équipe. Le sexe et le statut ne jouent ici aucun rôle. Plus le niveau de fonction est faible, plus le score « Communication » diminue. On peut également parler de corrélation négative entre l'ancienneté au sein de l'organisation et la communication.

Les focus groupes ont permis de constater que l'on était majoritairement satisfait de la communication au sein des équipes, si ce n'est au niveau des réunions d'équipe pour

lesquelles il reste une marge d'amélioration. Les collaborateurs émettent davantage de réserves concernant la communication au niveau de l'organisation. L'information ne circule pas toujours de façon satisfaisante. Les collaborateurs sont à la recherche d'informations cohérentes et exhaustives sur des points importants à leurs yeux. Les formes de communication écrite et orale peuvent y contribuer.

Une bonne communication est en corrélation manifeste avec les trois dimensions de l'évaluation de la coopération en équipe, à savoir « Harmonie », « Implication » et « Sécurité psychologique ». Il est donc évident qu'il s'agit également là d'un thème qui mérite l'attention.

### 3.2.8 Qualité de la coopération intergénérationnelle

Tout comme pour le « Partage des connaissances », l'échelle correspondant à la dimension « Coopération intergénérationnelle » a été élaborée à partir des modèles de réponse des participants. Nous pouvons considérer qu'il s'agit là d'une autre dimension importante à ajouter au cadre scientifique initial relatif aux équipes performantes, ce qui constitue une conclusion importante de cette étude.

Les questions destinées aux collaborateurs ont été légèrement adaptées pour les chefs. Le tableau 15 reprend les scores obtenus.

**Tableau 15 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Qualité de la coopération entre générations »**

	<i>Collaborateurs</i>		<i>Chefs</i>	
	<i>Moyenne</i>	<i>St.Dev.</i>	<i>Moyenne</i>	<i>St.Dev.</i>
Les collaborateurs d'âges différents travaillent bien ensemble au sein de notre équipe.	3,93	0.985	4,26	0.674
Chaque membre de l'équipe respecte la manière de travailler des autres, indépendamment de l'âge.	3,92	0.814	4,16	0.631
Les collègues d'autres générations sont ouverts aux nouvelles idées.	3,41	1.034	3,60	0.946
Il règne un climat de respect mutuel entre les collègues d'âges différents.	3,76	1.036	4,14	0.731
Je me sens respecté par les collègues qui ne sont pas de ma génération.	3,83	0.973	4,34	0.634
L'implication des membres de l'équipe dépend plus de la nature de leur tâche que de leur âge.	3,82	0.931	4,13	0.797
Il y a considération et respect pour les compétences propres aux différentes générations.	3,24	0.909	3,52	0.816
La collaboration de personnes de diverses générations, où chacun met à contribution les compétences et l'expérience qui lui sont propres, est bénéfique pour l'équipe.	3,51	1.147	3,95	0.799
<b>Score moyen</b>	<b>3,68</b>		<b>4,01</b>	

Les scores de la fonction publique fédérale sont très positifs (supérieurs à 3,5). Les collaborateurs obtiennent un score de 3,68 alors que les chefs affichent un score de 4,01.

On notera que plus le collaborateur est âgé, plus son score lié à la perception de la coopération entre générations est faible. En ce qui concerne les autres variables démographiques, le sexe et le statut n'ont, ici encore, aucun impact. Un niveau de fonction inférieur correspond à nouveau à des scores plus faibles. Les résultats vont dans le même sens pour la formation. Plus on est diplômé, plus le score « Qualité de la coopération entre générations » est élevé. Enfin, l'ancienneté au sein de l'organisation et de l'équipe affiche une corrélation négative par rapport à la perception de la coopération entre générations.

Les focus groupes révèlent également un résultat positif, bien que toutes les générations admettent percevoir de temps en temps un manque de respect. Les jeunes se disent parfois non respectés par les anciens et vice versa. Les jeunes (Génération Y et Génération X) disent aussi éprouver des difficultés à critiquer, même de façon constructive, les Babyboomers parce que ces critiques sont souvent perçues comme un manque de respect.

- « *Il est parfois difficile de critiquer quelqu'un qui travaille là depuis très longtemps.* »
- « *C'est parfois difficile de critiquer les anciennes générations.* »
- « *S'il y a un manque de respect, c'est dans les deux sens, des jeunes vis-à-vis des anciens et des anciens vis-à-vis des jeunes.* »

Les Babyboomers soulignent ici l'importance des chefs, qui doivent assumer leur rôle d'exemple.

La façon dont les collaborateurs ressentent la qualité de la coopération entre générations a un effet positif sur les trois dimensions de l'évaluation de l'équipe. La coopération entre générations constitue donc un levier important pour une évaluation positive de l'équipe. Cela signifie qu'il est important, pour les organisations, de veiller à ce que les collaborateurs d'âges différents coopèrent bien et que l'on respecte la façon de travailler de chacun, quel que soit son âge.

### 3.2.9 Résumé

Le schéma ci-dessous donne une vue d'ensemble des caractéristiques de la coopération en équipe et de l'impact de chacune de ces caractéristiques sur l'évaluation de la coopération en équipe. On y retrouve aussi les scores moyens des collaborateurs pour chaque dimension, ainsi que les variables démographiques qui interviennent de façon significative.

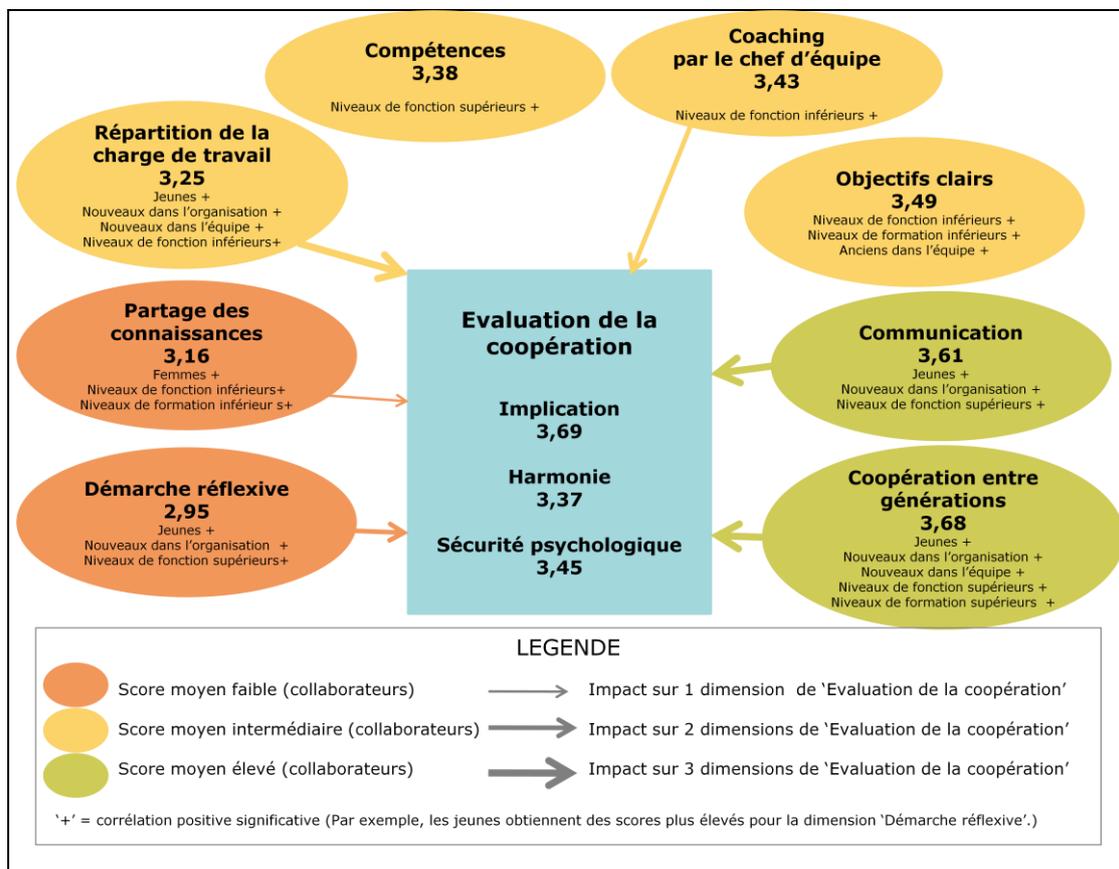


Schéma 4 - Caractéristiques de la coopération en équipe et impact sur son évaluation

### 3.3 De quelle façon les chefs d'équipe jouent-ils un rôle?

Les collaborateurs, toutes générations confondues, nourrissent de nombreuses attentes vis-à-vis de leur chef. Lors des focus groupes, ils mentionnent toute une série de caractéristiques qui, selon eux, définissent le bon chef: connaissance suffisante du domaine d'expertise de l'équipe, volonté de traiter les autres sur un pied d'égalité et de répartir les tâches de manière équitable, respect et reconnaissance, création d'une ambiance valorisante, prise en charge de ses propres responsabilités, définition d'objectifs clairs et soutien dans l'attribution des tâches, expérience, octroi de liberté et de confiance, clarté de la communication, feedback, capacité à déléguer et impact sur les autres.

Les scores de l'enquête par questionnaire mettent également en évidence toute l'importance d'un chef de qualité. En effet, plus le score lié au coaching est élevé et mieux les membres d'une équipe évaluent la coopération au sein de leur équipe.

Un défi important consiste à préparer les jeunes chefs à leur rôle de dirigeant, y compris à l'égard de collaborateurs plus âgés qu'eux. L'étude révèle que plus l'écart d'âges est grand entre un chef et un collaborateur, plus négatif ce dernier se montre pour les dimensions « Compétences », « Communication », « Coaching par le chef d'équipe » et « Qualité de la coopération entre générations ».

Les témoignages lors des focus groupes confirment ce constat. Les collaborateurs des jeunes générations ont par exemple déclaré:

- « Certains collègues plus âgés ne veulent pas collaborer avec un chef plus jeune. »
- « Lors de la désignation de jeunes chefs, il peut y avoir des problèmes pour des collègues plus anciens. »

Les Babyboomers confirment ceci et disent eux aussi que les jeunes chefs doivent parfois se battre avec leurs collaborateurs plus âgés.

- « Lorsque je me suis vu affecter un jeune chef, cela m'a beaucoup irrité. Il a tout changé et a trop voulu s'imposer. »
- « Les jeunes chefs n'osent souvent rien dire aux collègues plus anciens. »

Enfin, les jeunes chefs eux-mêmes reconnaissent qu'ils rencontrent parfois des difficultés.

- « Il n'y a pas grand-chose pour vous aider à diriger votre équipe. Vous devez engranger de l'expérience. En tant que jeune chef, vous êtes dans une situation moins confortable car vous avez moins d'expérience. »

Hormis l'âge, les chefs expriment également une autre préoccupation. Ils disent manquer de moyens pour bien gérer leur équipe. « On ne peut ni sanctionner, ni récompenser. » Les cercles de développement pourraient constituer une manière d'y remédier, mais ils ne sont pas ressentis comme tels. Certains ajoutent que les cercles de développement ne permettent pas de réagir rapidement, compte tenu du fait que les entretiens sont extrêmement sporadiques. Les cercles de développement peuvent être utiles pour expliciter les attentes réciproques et nouer un dialogue. Pour le reste, les chefs d'équipe doivent se battre pour trouver le juste équilibre entre tâches opérationnelles d'une part et tâches de gestion du personnel d'autre part.

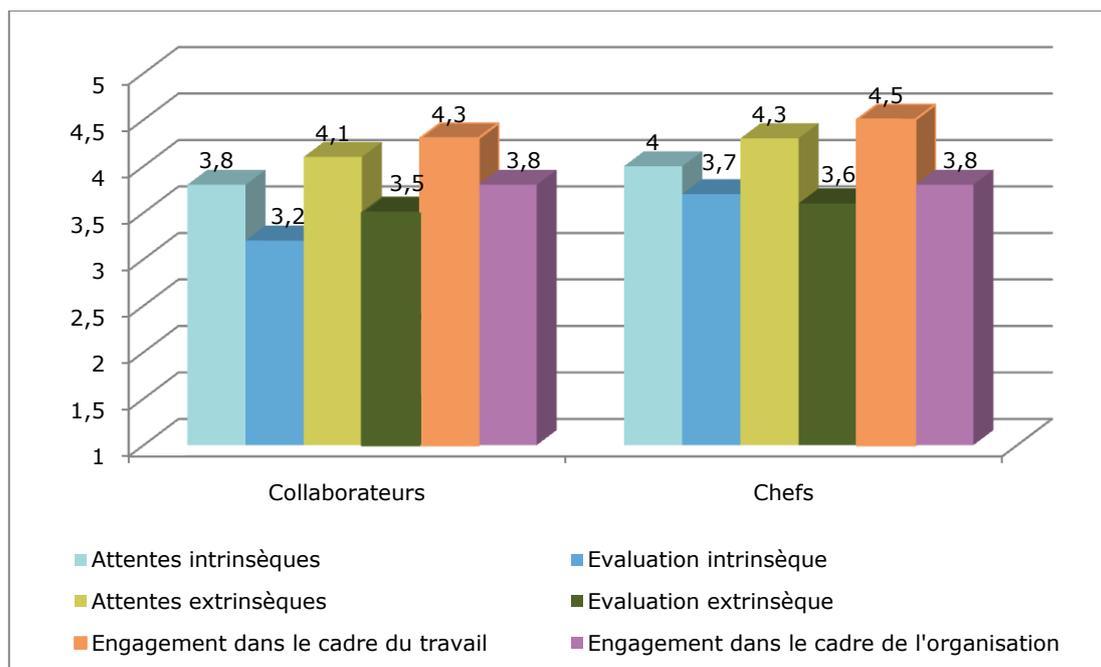
Un dernier point: plusieurs chefs considèrent que la différence de statut (contractuel ou statutaire) constitue un obstacle potentiel à une coopération optimale en équipe. Il ne s'agit pas d'une différence de motivation liée à la différence de statut, mais bien de différences résultant du statut et perçues comme des injustices (congrés, salaire...), qui portent préjudice à la coopération en équipe.

### 3.4 De quelle façon les générations influencent-elles le contrat psychologique?

Le contrat psychologique constitue, avec la coopération en équipe, une composante du cadre scientifique de cette recherche. Nous avons sondé les six dimensions (De Hauw & De Vos, 2010; De Vos et al., 2003; 2005).

- **Attentes intrinsèques et évaluation relatives aux points suivants**
  - Possibilités de promotion
  - Fonction à responsabilités
  - Opportunité d'évolution de carrière
  - Travail impliquant beaucoup de variété
  - Opportunité de montrer ce que je vauds
- **Attentes extrinsèques et évaluation relatives aux points suivants**
  - Opportunité de participer à des activités de formation pour chefs (uniquement dans le questionnaire pour les chefs)
  - Coopération professionnelle entre collègues
  - Salaire intéressant
  - Sécurité d'emploi
  - Pression de travail acceptable
  - Bonne ambiance de travail
  - Flexibilité dans l'équilibre entre travail et vie privée
- **Engagement dans le cadre du travail**
  - Aider mes collègues dans leur travail
  - Échanger les informations avec mes collègues
  - Me comporter de façon loyale à l'égard de mon employeur
  - Travailler rapidement et efficacement
  - M'impliquer totalement pour atteindre les résultats demandés
- **Engagement dans le cadre de l'organisation**
  - Faire des heures supplémentaires pour terminer mon travail
  - Suivre des formations complémentaires de ma propre initiative
  - Prendre en charge, si nécessaire, des tâches qui ne relèvent pas de ma fonction
  - Prendre des initiatives personnelles pour maintenir mes connaissances et mes compétences à niveau

Nous avons proposé aux participants un certain nombre d'attentes et un certain nombre d'engagements par rapport auxquels ils ont été invités à se positionner: « Dans quelle mesure attendez-vous ceci de votre employeur? », « Dans quelle mesure votre employeur peut-il attendre cet engagement de votre part? » (1, « pas du tout » à 5, « certainement »). Pour l'évaluation des attentes, les participants devaient répondre à la question « Vos attentes en la matière sont-elles satisfaites pour le moment? » (1, « pas du tout » à 5, « certainement »). Le schéma suivant présente les résultats.



**Schéma 5 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour les dimensions liées au contrat psychologique**

Les résultats montrent que les attentes intrinsèques des chefs sont légèrement supérieures à celles des collaborateurs. Leurs attentes sont aussi davantage satisfaites. C'est également le cas des attentes et des évaluations extrinsèques.

Qu'est-on prêt à offrir en contrepartie? Les participants se déclarent très engagés. Les scores moyens sont en effet élevés, aussi bien pour les chefs que pour les collaborateurs: supérieurs à 4 sur une échelle de 5 points pour l'engagement professionnel personnel et 3,8 pour l'engagement vis-à-vis de l'organisation.

Des analyses supplémentaires révèlent un certain nombre de différences significatives entre les générations pour ce qui concerne le contrat psychologique. Les collaborateurs des générations Y et X obtiennent des scores significativement supérieurs pour la dimension « Attentes », aussi bien intrinsèques qu'extrinsèques. Il existe en outre une différence significative pour la dimension « Engagement au sein de l'organisation » entre les Babyboomers 50 et les collaborateurs de la génération Y. Les anciens collaborateurs obtiennent ici un score moins élevé.

Pour l'évaluation de leurs attentes intrinsèques et extrinsèques, les chefs Babyboomers 50 obtiennent un score significativement supérieur à celui des chefs Babyboomers 40.

Lors des focus groupes, la question du contrat psychologique tel qu'il est vécu sur le terrain a été peu abordée. Il en est malgré tout ressorti un certain nombre de points, notamment l'attente d'un salaire correct, une bonne ambiance entre collègues, des perspectives au sein de l'organisation, un bon chef d'équipe, des possibilités de formation, un travail à contenu intéressant et une pression de travail supportable. En contrepartie, les collaborateurs se sont déclarés disposés à s'investir totalement pour l'organisation. Les focus groupes n'ont pas permis de détecter des différences entre les générations pour ce qui concerne les attentes ou l'évaluation. Pour ce qui est de l'engagement, chaque génération, qu'il s'agisse des aînés ou des jeunes, a dit percevoir plutôt moins d'engagement chez les autres générations.

Nous constatons qu'une évaluation positive du contrat psychologique influence positivement l'évaluation de l'équipe. Cela signifie donc qu'il est important que les collaborateurs aient le sentiment que l'organisation respecte ses promesses. Les entretiens lors du recrutement constituent à cet égard des moments décisifs.

Les différences entre générations par rapport au contrat psychologique n'engendrent pas de différences au niveau de l'évaluation de la coopération au sein de l'équipe. En effet, les facteurs du contrat psychologique affichant une corrélation significative avec les dimensions de l'évaluation d'une équipe (« Evaluation intrinsèque », « Evaluation extrinsèque » et « Engagement dans le cadre du travail ») ne sont pas influencés par les différences de génération. Autrement dit, si les différentes générations ont bel et bien des attentes différentes, celles-ci ne se traduisent pas par une évaluation différente de la coopération en équipe. Il s'agit là d'une constatation importante. En effet, un certain nombre de recherches, centrées sur les stéréotypes par exemple, montrent que les collaborateurs perçoivent souvent les différences intergénérationnelles par rapport au contrat psychologique comme des obstacles à la coopération. Les résultats de notre recherche indiquent que cette perception est sans fondement.

### 3.5 Comment les différentes générations envisagent-elles leur fin de carrière?

Afin d'en savoir plus sur ce qui peut motiver les collaborateurs à poursuivre leur carrière dans la fonction publique fédérale, nous avons proposé dans le questionnaire sept hypothèses. Les modèles de réponse nous ont permis d'isoler deux dimensions:

- la « **Perspective de fin de carrière** », c'est-à-dire la façon dont les collaborateurs envisagent leur travail au sein de l'organisation d'ici l'âge de la pension
- l' « **Intention de continuer à travailler après 60 ans** », c'est-à-dire la mesure dans laquelle les collaborateurs pensent qu'ils travailleront après leur 60ème anniversaire et la mesure dans laquelle ils le souhaitent.

**Tableau 16 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Perspective de fin de carrière »**

	Collaborateurs		Chefs	
	Moyenne	St.Dev.	Moyenne	St.Dev.
Je peux continuer à effectuer mon travail actuel jusqu'à ma pension.	3,36	1.201	3,56	1.147
Cette organisation m'offre suffisamment de perspectives pour que j'y reste jusqu'à ma pension.	3,28	1.147	3,69	1.040
<b>Score moyen</b>	<b>3,32</b>		<b>3,63</b>	

**Tableau 17 - Scores moyens des collaborateurs et des chefs pour « Intention de continuer à travailler après 60 ans »**

	Collaborateurs		Chefs	
	Moyenne	St.Dev.	Moyenne	St.Dev.
J'aimerais réduire mon horaire de travail.	2,89	1.203	2,79	1.160
J'envisage de continuer à travailler au-delà de mes 60 ans.	2,89	1.330	3,47	1.285
Je souhaite arrêter de travailler avant mes 60 ans.	2,83	1.283	2,23	1.248
Si l'ensemble de mes tâches au sein de l'équipe est adapté, je n'aurai aucun problème pour continuer à travailler au-delà de mes soixante ans.	3,26	1.156	3,40	1.074
Tant que je me sens utile au sein de l'équipe, j'envisage de travailler au-delà de mes 60 ans.	3,07	1.301	3,58	1.155
<b>Score moyen</b>	<b>2,99</b>		<b>3,09</b>	

Les scores montrent que les collaborateurs sont peu enclins à continuer à travailler au-delà de 60 ans. Ils ne sont en outre que moyennement positifs concernant leur perspective de fin de carrière au sein de l'organisation. Les chefs sont de ce point de vue plus positifs, mais ils ne sont néanmoins pas particulièrement tentés de continuer à travailler après 60 ans.

Avant de passer à l'étude de l'influence de l'âge et des générations sur ces deux dimensions, nous nous arrêterons sur quelques autres variables démographiques. Les hommes, les collaborateurs d'un niveau de fonction supérieur et possédant un diplôme plus élevé ont manifestement davantage l'intention de continuer à travailler après 60 ans. Les collaborateurs statutaires et plus anciens au sein de l'organisation et de l'équipe affichent eux un score significativement inférieur concernant l'intention de continuer à travailler après 60 ans.

Ce dernier groupe de collaborateurs, statutaires et plus anciens au sein de l'organisation et de l'équipe, ont davantage tendance à vouloir continuer à travailler pour leur organisation jusqu'à leur pension. Les collaborateurs d'un niveau de fonction supérieur et plus diplômés obtiennent des scores significativement inférieurs aux questions relatives à leur perspective de fin de carrière.

De quelle manière l'âge joue-t-il un rôle? Si nous examinons de près la dimension « Perspective de fin de carrière », nous constatons que c'est la génération Y qui affiche le score le plus faible. Mieux encore: il existe une différence significative par rapport aux Babyboomers (40 et/ou 50). Plus on est jeune, moins on a donc tendance à vouloir continuer à travailler pour l'employeur actuel jusqu'à la pension.

Pour la dimension « Intention de continuer à travailler après 60 ans », l'âge joue à nouveau un rôle important. Les jeunes (Génération X et Y) s'attendent par exemple plus que les Babyboomers (40/50) à devoir continuer à travailler après 60 ans. Cela peut s'expliquer par la situation socio-économique, les collaborateurs étant conscients qu'ils devront obligatoirement travailler plus longtemps.

Les focus groupes n'ont pourtant pas révélé beaucoup de différences entre les générations. Quasiment aucun des collaborateurs interrogés n'a déclaré vouloir travailler après 60 ans s'il en avait le choix. En réfléchissant aux motivations qui pourraient les inciter à continuer à travailler pour la fonction publique fédérale, les diverses générations citent le besoin de variété professionnelle et une pression de travail supportable. La mobilité interne et le fait d'avoir des perspectives au sein de l'organisation semblent également importants. À la question de savoir si la réduction des heures de travail inciteraient les collaborateurs à travailler plus longtemps, la réaction a été que cette mesure (travail à temps partiel) pouvait être positive à condition que cela soit supportable financièrement et que l'on puisse continuer à exercer un travail intéressant. La suggestion d'« emplois en duo », deux personnes travaillant à temps partiel sur un même poste et étant toutes deux responsables des résultats liés à une fonction, a été émise.

Ajoutons pour terminer qu'il existe une corrélation positive entre, d'une part, l'évaluation de la coopération en équipe (« Implication ») et, d'autre part, l'intention de continuer à travailler plus longtemps et la perspective de fin de carrière. L'évaluation du contrat psychologique est aussi corrélée positivement à l'intention de travailler plus longtemps et à la perspective de fin de carrière. Il s'agit probablement là d'une corrélation fonctionnant dans les deux sens. Il est d'une part plausible que les collaborateurs davantage satisfaits de la coopération au sein de leur équipe et de leur contrat psychologique soient moins hostiles à une carrière plus longue. On peut d'autre part s'attendre à ce que les collaborateurs motivés par le fait de continuer à travailler pour l'administration fédérale et

ce, jusqu'au-delà de leurs 60 ans, se montrent plus positifs vis-à-vis de la coopération en équipe et de leur contrat psychologique.

### **3.6 La diversité des âges au sein des équipes**

L'étude prévoyait aussi des analyses portant sur la composition de l'équipe en termes d'âge. Elle révèle qu'il existe une différence entre les équipes mixtes en matière d'âge et celles ne comportant essentiellement que des collaborateurs plus âgés. Les équipes âgées obtiennent ainsi de façon globale un score inférieur pour certaines dimensions de la coopération en équipe (« Démarche réflexive », « Répartition de la charge de travail », « Sécurité psychologique », « Implication » et « Harmonie ») et les collaborateurs d'équipes jeunes homogènes obtiennent systématiquement de meilleurs scores pour d'autres dimensions (« Coaching par le chef d'équipe » et « Attentes intrinsèques et extrinsèques »). Ce sont les équipes exclusivement composées de collaborateurs de la Génération Y et de Babyboomers 50 qui affichent les scores les plus faibles. Les équipes polarisées en termes d'âge semblent éprouver davantage de difficultés en matière de coopération et doivent donc faire l'objet d'une attention particulière.

## **4. Recommandations**

### **4.1 Le management des générations mérite toute l'attention**

La qualité de la coopération entre générations dans les équipes a un impact sur la manière dont les collaborateurs apprécient leur équipe. La coopération intergénérationnelle constitue un levier pour la satisfaction des collaborateurs! Ce message, selon lequel la diversité des générations, lorsqu'elle est bien gérée, a un effet positif sur le sentiment général de satisfaction des collaborateurs d'une équipe, est donc très important et devrait être connu de tous. Sensibiliser à l'importance de cette thématique en soulignant les atouts de la diversité permettra d'attirer l'attention des chefs, des directions et des collaborateurs sur ce moyen important dont ils disposent pour influencer positivement l'évaluation de la coopération en équipe. Le management des générations est donc à mettre à l'ordre du jour. À partir des modèles de réponse des participants, nous pouvons ajouter deux nouvelles dimensions au cadre scientifique initial, en l'occurrence le « Partage des connaissances » et la « Qualité de la coopération entre générations » en tant que facteurs ayant un impact sur l'évaluation de l'équipe.

Le fait que les équipes polarisées (Génération Y et Babyboomers 50) sont celles qui obtiennent les scores les plus faibles pour plusieurs dimensions de la coopération et de son évaluation indique également qu'il convient de procéder à une gestion proactive des générations.

Cette conclusion a été confirmée dans le cadre des focus groupes. Bien qu'aucune allusion directe n'ait été faite à un éventuel fossé des générations ou au besoin de travailler sur le problème de l'âge, nous avons tout de même enregistré certaines réactions qui laissent supposer qu'il faut œuvrer à une bonne coopération entre les générations. Nous pensons par exemple aux remarques portant sur la différence en matière de compétences informatiques, sur l'importance du respect entre jeunes et aînés et sur le rôle que peut jouer l'âge du supérieur hiérarchique.

Toute initiative qui mettra en valeur le message selon lequel la qualité de la coopération entre générations constitue un puissant levier pour la satisfaction au sein d'une équipe contribuera à améliorer la prise de conscience et à générer l'attention nécessaire. On pourra par exemple proposer dans l'offre de formation un module axé sur la coopération intergénérationnelle et diffuser ce message dans le cadre de la communication globale de l'organisation.

## 4.2 Les clés d'une bonne coopération entre générations

Cette étude permet de mieux comprendre certains leviers importants que les chefs d'équipe et les directeurs RH peuvent actionner pour améliorer la coopération en équipe. Nous aborderons ces différents points à partir des dimensions de la coopération en équipe. Nous allons tout d'abord nous attacher aux aspects actuellement perçus par les collaborateurs comme étant les moins positifs et nous terminerons par les dimensions qui ont obtenu des scores plus positifs (plus de 3,5). Nous avons déjà discuté de la dimension « Qualité de la coopération entre générations » au paragraphe 4.1. La dimension « Coaching par le chef d'équipe » sera discutée au paragraphe 4.3 où nous reviendrons sur l'importance du supérieur hiérarchique.

1. Étant donné qu'un score élevé pour la dimension « **Démarche réflexive** » va de pair avec une évaluation positive de l'équipe, il est recommandé d'intégrer des moments de réflexion. La « Démarche réflexive » est la dimension qui obtient le score le plus faible auprès des collaborateurs, or son impact est important. Il semble bien que, par ailleurs, ce soient les collaborateurs les plus âgés qui obtiennent le score le plus bas pour cette dimension. Nous formulons donc plusieurs recommandations.
  - Il faut prévoir suffisamment **de moments de concertation** au sein d'une équipe pour réfléchir à son fonctionnement, à la méthode de travail utilisée et au mode de communication. De tels moments peuvent être précieux pour une bonne coopération en équipe. Pendant cette concertation ou ces réunions en équipe, il est essentiel de ne pas seulement proposer une information « top-down » mais aussi de se concerter vraiment et de collecter des suggestions « bottom-up » concernant le fonctionnement de l'équipe, la méthode de travail et la répartition des tâches. Cette concertation ou ces réunions d'équipe permettent de s'arrêter un instant sur le fonctionnement d'une équipe. Elles permettent au chef de solliciter l'avis de tous et de collecter les éventuelles suggestions d'amélioration. Il convient ici de veiller à la régularité de ces moments de concertation. Il faut donc planifier des réunions d'équipe toutes les semaines, tous les 15 jours ou tous les mois. Les membres de l'équipe sauront ainsi à quoi s'attendre. Concrètement, on pourra systématiquement mettre à l'agenda certains points qui incitent à la réflexion, comme les « lessons learned » ou « suggestions ».
  - S'il est important que l'équipe réfléchisse à son fonctionnement, il faut aussi que chaque collaborateur ait individuellement l'occasion de **réfléchir à son rôle et à son propre fonctionnement au sein de l'équipe**. Les discussions entre collaborateurs et chef qui se déroulent dans le cadre des cercles de développement peuvent être l'occasion d'aborder ces points. Le collaborateur et le chef peuvent expliquer ce qu'ils retiennent des expériences passées et comment ils envisagent d'améliorer la situation. Ils peuvent aussi profiter de ce moment pour échanger sur les attentes réciproques.
  - Démarche réflexive individuelle et réflexion en équipe pourront être reprises dans les **objectifs** du chef et dans ceux des collaborateurs. Cela permettra de souligner toute leur importance.
2. **Le partage des connaissances** se fait souvent de façon informelle, en fonction de la « bonne volonté » des collègues. Le partage des connaissances a pourtant une influence significative sur l'évaluation de l'équipe. En outre, il favorise la polyvalence des collaborateurs, ce qui a, à son tour, des effets positifs sur la coopération en équipe. Le partage des connaissances est une thématique d'une importance majeure, qu'il faudrait certainement promouvoir davantage. Les points mentionnés ci-dessous retiennent toute notre attention.
  - Les résultats de cette étude plaident en faveur **du partage de connaissances intégré de manière structurelle** dans le fonctionnement des équipes. La pression de travail et le manque de temps, de même que l'absence de cadre

structurel, semblent constituer autant de freins au partage des connaissances. Il faut donc de l'engagement et de l'investissement de la part de l'organisation.

- Prendre un bon départ est essentiel. C'est pourquoi une vraie **politique d'accueil** des nouveaux collaborateurs fait partie de nos recommandations. Cette politique doit concerner l'accueil dans les équipes, en plus bien sûr du programme d'intégration mis en place au niveau de l'organisation. Un nouveau collaborateur doit obtenir des informations aussi bien sur l'organisation que sur le contenu de son travail. Cela peut se faire à l'aide de différents dispositifs tels que les formations d'une part et les échanges avec les collègues (parrain/marraine, coach...) d'autre part.
  - Il peut s'avérer intéressant de considérer le **partage des connaissances comme un objectif de l'équipe**. Le partage des connaissances est en effet tout aussi pertinent pour les jeunes collaborateurs que pour les plus anciens. Les instruments actuellement disponibles paraissent adéquats pour soutenir les collaborateurs dans le partage de leurs connaissances, d'où l'intérêt de les diffuser davantage. Les formations portant sur le partage et la transmission des connaissances sont également les bienvenues. Ici encore, il est essentiel de prévoir du temps de façon structurelle.
  - Puisque chacun s'accorde à dire que le transfert de connaissances survient souvent trop tard, nous proposons une **planification plus proactive de ce transfert**. Cela peut se faire de diverses manières. Une nouvelle répartition des tâches doit par exemple être planifiée plusieurs mois avant le départ du collaborateur. La planification s'avère ici essentielle. Il y aura ainsi un chevauchement suffisant entre le nouveau responsable et le futur retraité et celui-ci pourra documenter ses tâches. Si d'anciens collaborateurs se retirent progressivement en travaillant d'abord à temps partiel, le transfert de connaissances pourra se faire de manière plus organique en permettant une collaboration temporaire entre le collaborateur plus âgé et son successeur.
3. Les équipes qui fonctionnent bien se composent de collaborateurs qui disposent de toutes les compétences pertinentes pour atteindre les objectifs de l'équipe. L'attention et le respect pour **les compétences spécifiquement liées à l'âge** et leur complémentarité constituent une plus-value en matière de coopération en équipe. Cette attention commence dès le processus de recrutement et de sélection et se poursuit dans le cadre de la politique de développement et de formation.
- Les entretiens des **cercles de développement** peuvent servir de cadre pour l'inventaire des compétences, liées ou non à l'âge, et permettre de remédier de façon ciblée aux carences détectées.
  - Il semble nécessaire d'accorder une attention plus soutenue au **développement des connaissances relatives aux technologies de la communication** chez les aînés (à l'aide de programmes de formation ou de learning/coaching on-the-job, par exemple).
  - Un point d'attention important est la perception négative qui est parfois associée, chez les aînés, au fait de suivre des formations. «Devoir retourner sur les bancs de l'école pour élargir ses connaissances » ne correspond pas au statut acquis de « collègue expérimenté ». On peut éviter cette impression en faisant appel à des **formes d'apprentissage alternatives** et en combinant par exemple l'acquisition de certaines aptitudes au partage de connaissances dans un autre domaine, bien maîtrisé. Parmi les formes d'apprentissage alternatives, on peut citer le mentorat, le mentorat dit « inversé », les groupes d'apprentissage, le partage des « best practices »...
  - Les générations au travail veulent **apprendre les unes des autres** et si le respect existe au sein de l'équipe, tout le monde sera demandeur.

4. La perception que tout le monde exécute **une part honnête et égale du travail** et que tout le monde prend la responsabilité d'assumer ses propres tâches et d'aider les autres fait partie des ingrédients d'une équipe qui fonctionne bien. La dimension « Répartition de la charge de travail » fait référence à la contribution de tous les collègues au sein d'une équipe. Il s'agit là d'un facteur déterminant pour toutes les dimensions de l'évaluation d'une équipe.
  - Il est donc essentiel que les chefs gèrent activement cette répartition du travail et gardent toujours une vue sur les compétences et préférences des membres de l'équipe, de façon à assurer une répartition honnête et équitable des tâches, acceptée par les membres de l'équipe. Il est recommandé que **les chefs** obtiennent **le soutien et les instruments nécessaires** pour mieux planifier les ressources et superviser les charges de travail individuelles. Le chef devrait en discuter régulièrement avec ses collaborateurs, lors de moments de concertation en équipe ou lors des entretiens individuels organisés dans le cadre des cercles de développement.
  
5. La dimension « Objectifs clairs » permet de vérifier si les collaborateurs se voient affecter des objectifs compréhensibles. Nous avons demandé aux collaborateurs s'ils savaient clairement ce qui était attendu d'eux en termes d'engagement et ce qu'ils recevraient en retour de l'organisation.
  - Les diverses générations s'accordent à dire que l'âge ne devrait jouer aucun rôle pour la détermination des **objectifs**. Il est important que les objectifs soient affectés sur la base de l'expérience, des compétences et des objectifs d'évolution personnels.
  - Les collaborateurs, quel que soit leur âge, ne s'engagent en vue de la réalisation d'objectifs que s'ils trouvent ceux-ci **acceptables**. Il convient d'accorder à ce point toute l'attention nécessaire dans le cadre des cercles de développement. En tant que chef, il est essentiel de ne pas opter pour la « voie de la facilité », par exemple en confiant systématiquement les dossiers complexes à des collaborateurs expérimentés et les tâches informatiques aux plus jeunes. Les chefs d'équipe qui investissent dans le coaching pour que les aînés acquièrent des connaissances informatiques et que les plus jeunes engrangent rapidement une bonne connaissance des dossiers et de l'expérience sont fort appréciés des membres de leur équipe.
  - Il convient de trouver un juste équilibre entre les objectifs **individuels et collectifs**. Il est préférable qu'ils soient définis en concertation avec les membres de l'équipe.
  - Il est essentiel pour les chefs de **pouvoir récompenser les prestations de qualité** et de pouvoir discuter des prestations moins bonnes avec les intéressés. Il leur faut pour cela disposer d'outils suffisants pour récompenser ou mettre en garde. Les chefs formés à donner du feedback sont mieux outillés au moment de communiquer à propos des prestations de moindre qualité.
  
6. La « **communication** » boucle la série des facteurs repris dans cette étude qui, en tant que caractéristiques de la coopération en équipe, influencent l'évaluation par les collaborateurs de leur équipe. Et comme souvent lorsqu'il s'agit du dernier facteur d'une série, il ne s'agit certainement pas du moins important.
  - La communication influence en effet toutes les dimensions de l'évaluation d'une équipe. Nous constatons plus particulièrement que plus un collaborateur est âgé, moins la communication active et l'échange d'information dans son équipe le satisfont.
  - Il est donc important d'intégrer la communication **de manière structurelle** dans l'organisation. Cela peut se faire de manière formelle. Comme nous l'avons déjà signalé, il est important d'inscrire dans les structures une concertation régulière en équipe et de fournir des consignes quant aux formes de concertation souhaitées

(par exemple, via l'institutionnalisation des réunions d'équipe). Les collaborateurs demandent une communication cohérente et régulière ainsi qu'une concertation de bonne qualité. Le caractère aléatoire de la concertation en équipe, qui prédomine aujourd'hui, pourrait être supprimé par une guidance et un suivi plus rigoureux de moments de concertation inscrits de façon structurelle dans le fonctionnement des équipes.

- Toutes les initiatives centrées sur **les formes de communication informelles** auront également pour effet de renforcer le respect réciproque. Les activités de type « team building » ou les collaborations sur des projets qui sortent des tâches habituelles peuvent être utiles à cet égard.
- Lors de cette étude sur la coopération dans les équipes, nous n'avons pas cherché à recueillir de l'information sur la communication au niveau de l'organisation. Les focus groupes ont toutefois permis de constater des besoins en matière de **plan de communication au niveau de l'organisation**. Les collaborateurs sont demandeurs d'une politique de communication claire et cohérente au sein de leur organisation.

### **4.3 Les compétences du chef d'équipe sont cruciales**

Le rôle déterminant du chef d'équipe est clairement apparu lors de l'examen des huit dimensions liées aux équipes performantes. Susciter une démarche réflexive au sein de l'équipe, organiser la concertation et le partage des connaissances, fixer les objectifs, répartir les tâches, coacher les collaborateurs, développer les compétences, stimuler la communication, autant de responsabilités qui incombent au chef et dont les effets sur la coopération dans l'équipe ont pu être mesurés et analysés dans le cadre de cette étude.

Le soutien des chefs d'équipe et le développement de leurs compétences s'avèrent donc essentiels. Les programmes de développement pourront mettre l'accent sur les dimensions qui ont un impact important sur l'évaluation de l'équipe et qui ont été identifiées comme problématiques lors de l'analyse des données de l'enquête et lors de focus groupes.

L'un des principaux défis consiste certainement à préparer les jeunes chefs d'équipe à leur rôle de supérieur hiérarchique de collaborateurs plus âgés qu'eux-mêmes. Il est important ici de s'écarter du modèle de gestion reposant sur la seule autorité. Les jeunes chefs ne pourront en effet jamais imposer leur autorité en raison de leur expérience limitée et, généralement aussi, de leur expertise restreinte. L'apprentissage d'une approche relationnelle est donc préférable. Cela peut se faire au travers de programmes de formation ou de coaching accordant une attention particulière à la question suivante: quelles différences d'âge existe-t-il entre moi-même et les membres de mon équipe et comment ces différences influencent-elles l'approche que je dois adopter pour diriger le groupe?

## **Conclusions**

Cette étude enrichit les champs de recherche qui fondent le cadre scientifique de cette étude, à savoir les « équipes performantes » et le « contrat psychologique ».

D'une part, nous avons introduit deux dimensions nouvelles dans le champ de recherche sur les équipes performantes: le « Partage des connaissances » et la « Qualité de la coopération intergénérationnelle ».

D'autre part, nous avons apporté du neuf dans la recherche sur les liens entre contrat psychologique et coopération. En effet, diverses études antérieures, entre autres sur les stéréotypes, montrent que les collaborateurs perçoivent les différences intergénérationnelles en rapport avec le contrat psychologique comme des obstacles à la

coopération. Or, nous avons découvert que cette perception est sans fondement car, s'il y a bien, entre les générations, des différences d'attente à l'égard du travail et de l'employeur, ces différences ne sont pas corrélées à des divergences de vue en matière de coopération.

Outre ses apports scientifiques, cette étude a montré qu'il est important, dans la fonction publique fédérale belge, de se préoccuper de la coopération entre les générations. En effet, celle-ci influence l'évaluation par les collaborateurs du fonctionnement de leur équipe et cette évaluation est corrélée positivement à la volonté des collaborateurs de s'investir plus longtemps au sein de l'organisation.

Nous avons constaté le haut niveau d'implication des collaborateurs et des chefs d'équipe toutes générations confondues, de même que l'ouverture à la diversité des âges et la motivation pour le partage des connaissances.

Nous avons également repéré des points sensibles comme l'insatisfaction des équipes homogènes âgées et des équipes polarisées, les difficultés des jeunes chefs dans la gestion des collaborateurs plus âgés ou encore le fossé entre les connaissances informatiques des différentes générations et les tensions qu'il génère.

Par ailleurs, nous avons identifié les facteurs qui ont le plus d'impact sur la coopération au sein des équipes et pour lesquels des améliorations sont possibles. Nous épinglerons tout particulièrement l'absence de démarche réflexive et de concertation au sein de nombreuses équipes, le caractère informel et aléatoire du partage des connaissances et la difficulté de certains chefs à gérer les conflits et à répartir équitablement la charge de travail.

Nous préconisons un management des générations qui, avant tout, promeut une culture ouverte à la diversité. Pour ce faire, il serait opportun de poursuivre le combat contre les stéréotypes liés à l'âge, de développer encore l'empathie et le respect mutuel, de valoriser la complémentarité, de renforcer ce qui fédère et de garantir le sentiment d'équité. Il serait également opportun d'actionner les leviers de la coopération dans les équipes là où le bât blesse. Enfin, une attention particulière devrait être accordée aux attitudes et compétences relationnelles des candidats au moment de leur sélection et aux compétences en « people management » des chefs d'équipe, dont l'importance a été, une fois de plus, démontrée.

De nombreux processus et instruments ont été conçus et introduits dans les organisations fédérales belges. Les outils de gestion des connaissances, les cercles de développement, les trajets de développement des chefs, par exemple, contribuent déjà aux objectifs décrits ci-dessus et de nombreux projets d'amélioration ont été entrepris. Mais on constate que ces processus et ces instruments ne sont pas toujours implémentés ou exploités de façon satisfaisante. Nous recommandons donc de vérifier et de promouvoir leur application réelle et efficace sur le terrain.

On peut parfaitement continuer à bâtir sur les fondations déjà présentes.

## **Bibliographie**

- Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco, CA: Josey-Bass.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 293 - 302.

- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-52.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537-599
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50, 1385-1399.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. McKinsey&Company, Inc.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Van den Broeck, H., & Debussche, F. (2007). *Teamwerk*. Tiel: Uitgeverij Lannoo.
- Van der Vegt, G. S., Janssen, O. (2003). Joint impact of interdependence and group diversity on innovation. *Journal of Management*, 29, 729-751.
- Wesner, M. S., & Miller, T. (2008). Boomers and Millennials have much in common. *Organization Development Journal*, 26(3), 89-96.