

BB

Y

X

LES LIENS INTERGÉNÉRATIONNELS EN ENTREPRISE

BB

1945-1965

X

1966-1980

Y

1981-1996

TROIS GÉNÉRATIONS, UN MONDE DU TRAVAIL,
DES ASPIRATIONS MULTIPLES



1. CONTEXTE DE L'ÉTUDE _____	4
2. OBJECTIFS _____	5
3. MÉTHODOLOGIE _____	6
4. ANALYSE DES RÉSULTATS _____	7
5. LE CONTRAT DE TRAVAIL _____	8
6. LES RELATIONS AU TRAVAIL _____	13
7. L'INTERGÉNÉRATIONNEL DANS L'ENTREPRISE _____	22
8. LE REGARD PORTÉ SUR LE TRAVAIL _____	33
9. LA DIVERSITÉ _____	48
10. LE PARCOURS DES ENQUÊTÉS _____	51
II. CONTACTS _____	62



EdC, Escalade Entreprises, FACE et l'Institut Kervegan partagent la préoccupation suivante

Dans un contexte d'entreprise caractérisé par l'arrivée de la génération Y (1981-1996), la présence de la génération des X (1965-1980) et par le départ proche des Baby-boomers (1945-1965), se pose la question de la cohabitation de ces différentes générations au sein de l'entreprise.

Cette cohabitation conduit à s'interroger sur différents aspects :

- l'organisation actuelle de l'entreprise,
- les comportements et les relations professionnelles
- les échanges avec l'environnement
- les perspectives d'évolutions

En effet, chacune de ces générations possède une culture qui lui est propre, et par conséquent des usages et des modes de fonctionnement différents, aussi ne mesure-t-elle pas toujours les besoins et les aspirations des autres.

L'objectif recherché consiste à identifier les dysfonctionnements internes afin de les réduire en améliorant la compréhension réciproque, les échanges et la communication. Il sera ainsi possible de favoriser une cohésion plus aboutie et faciliter la transmission des compétences et des savoirs.

C'est à partir de ce constat que ces quatre acteurs ont décidé d'engager et de conduire une réflexion conjointe destinée à mettre en relief les axes d'une coopération efficace entre les différentes générations au sein de l'entreprise.

OBJECTIFS



1. Identifier et évaluer pour chaque génération les différentes représentations concernant :

- L'image du travail et de l'entreprise
- Le recrutement, l'accueil et l'intégration

2. Les pratiques et les conditions d'exercice des métiers

3. Les attentes dans la relation avec le management et l'entreprise en général

4. Identifier les éléments constitutifs des notions de respect

5. Connaître le regard porté sur la diversité au sein de l'entreprise

6. Dessiner des pistes d'optimisation de la relation entre les différentes générations qui cohabitent en entreprise.

MÉTHODOLOGIE



PREMIÈRE PHASE : ÉTUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

Objectif

Cette première phase exploratoire est indispensable pour la mise en oeuvre du questionnaire quantitatif prévu en deuxième phase.

Ainsi, il s'agira d'aborder les problématiques retenues (cf. Objectifs) et identifier les points communs et les points de différences entre générations.

Mode d'administration

Entretiens qualitatifs individuels (semi-directifs)

D'une durée de 30/45 minutes environ

Echantillon

5 personnes par génération de profils différents (âge, niveau hiérarchique, sexe, ancienneté dans l'entreprise...) à partir d'un fichier client remis par vos soins.

Terrain

De mi-décembre à mi-janvier

DEUXIÈME PHASE : ÉTUDE QUANTITATIVE

Objectif

Mettre en exergue les différences de comportements et les relations professionnelles entre les trois générations.

L'étude permettra de pondérer, de hiérarchiser, de chiffrer l'ensemble des informations recueillies et analysées

Méthodologie

Questionnaire administré en ligne

713 questionnaires ont été recueilli et traités sous Modalisa.

Échantillon

Critère d'éligibilité : être actif depuis 6 mois au minimum

La zone géographique était nationale.

Mode d'administration :

Les questionnaires ont été auto-administrés par les enquêtés.

Les questionnaires ont été envoyés à partir de la base de données de l'Institut Kervégan

BB

Y

X

ANALYSE DES RÉSULTATS

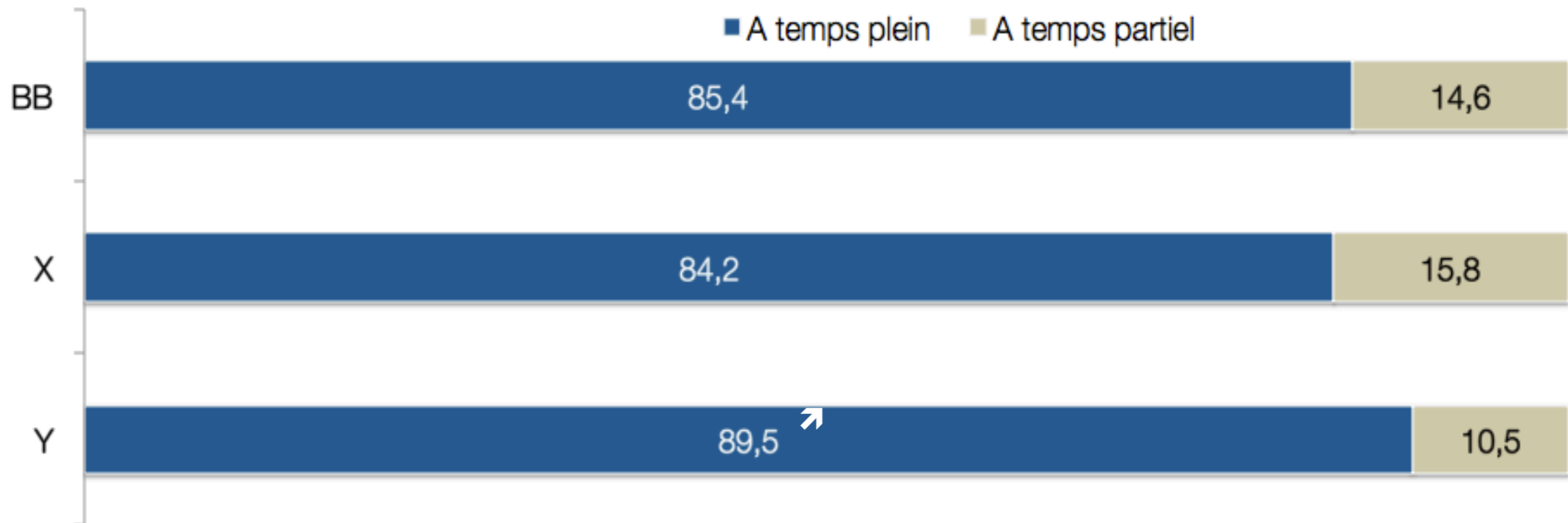
713 réponses



LE CONTRAT DE TRAVAIL

Q1/ Vous travaillez : à temps plein, à temps partiel ?

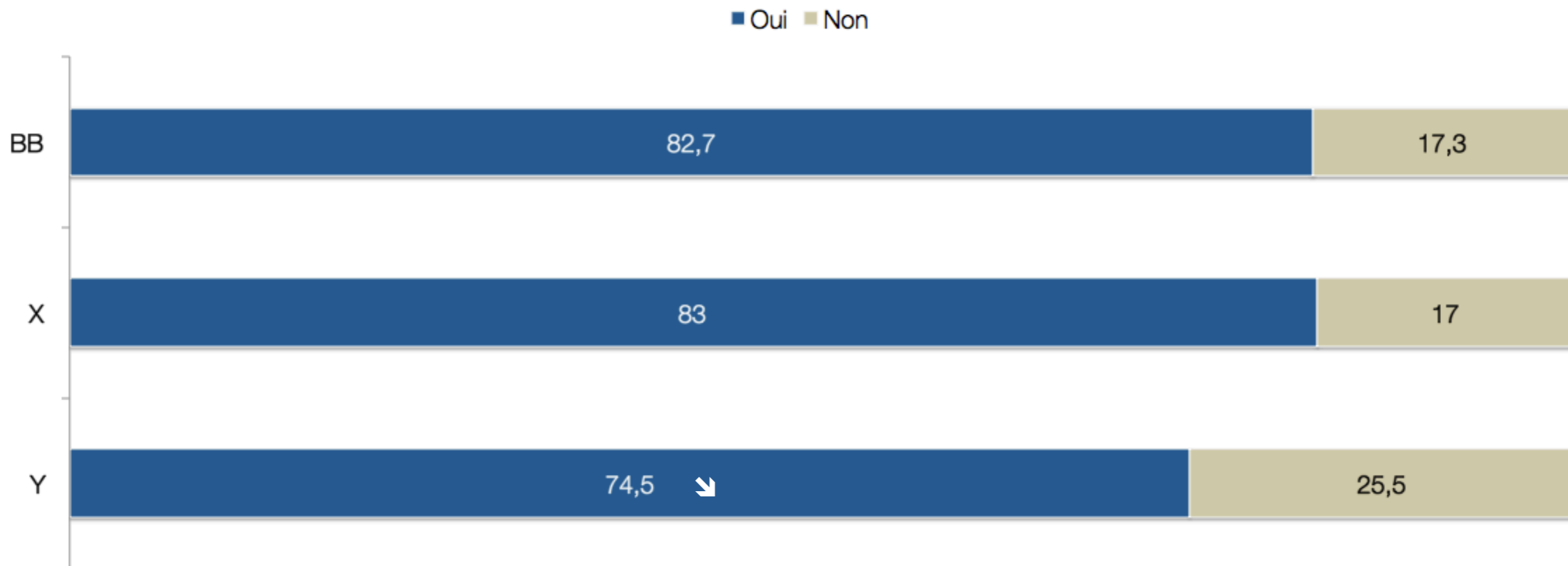
Calculé sur une base 713, en %



- ▶ Le travail à temps plein est nettement majoritaire (8/10 personnes).
- ▶ Cette tendance est accentuée chez les Y (9/10 personnes).

Q2/ Avez-vous une certaine souplesse dans vos horaires ?

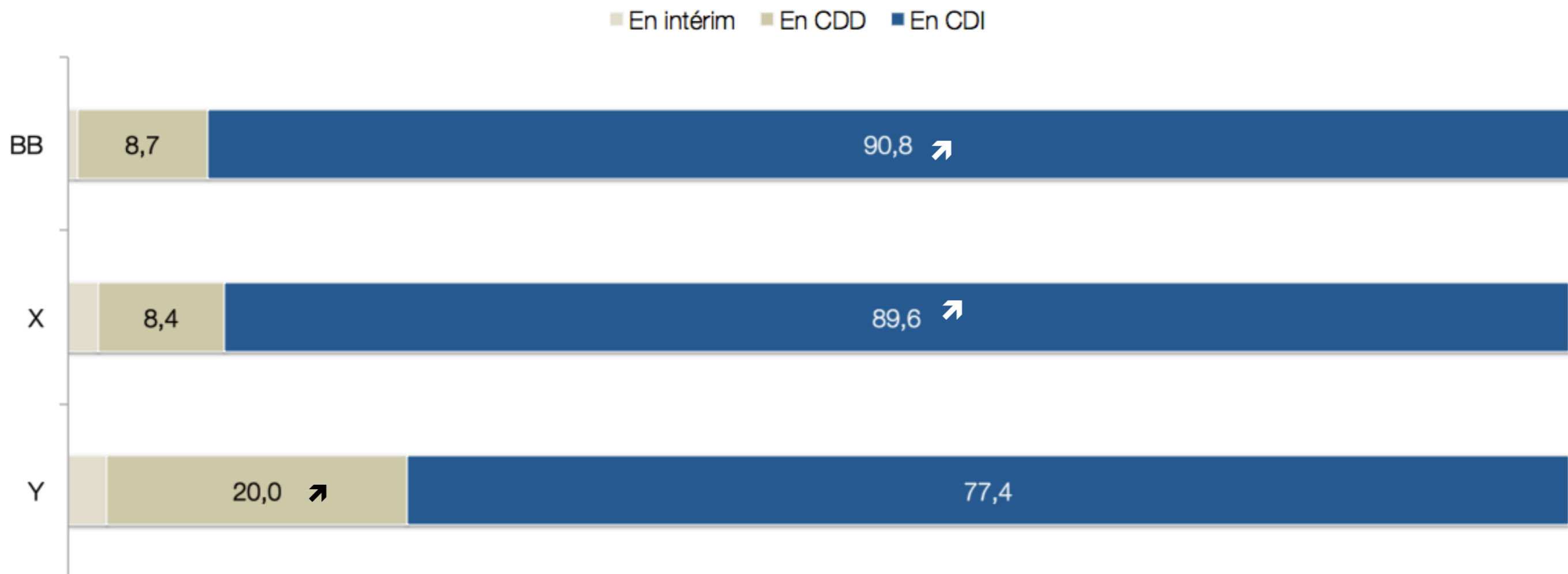
Calculé sur une base 713, en %



- ▶ La souplesse des horaires domine largement auprès de l'ensemble des interviewés.
- ▶ Toutefois, les Y font exception avec une souplesse moindre de 8 points.

Q3/ Si salarié, vous êtes :

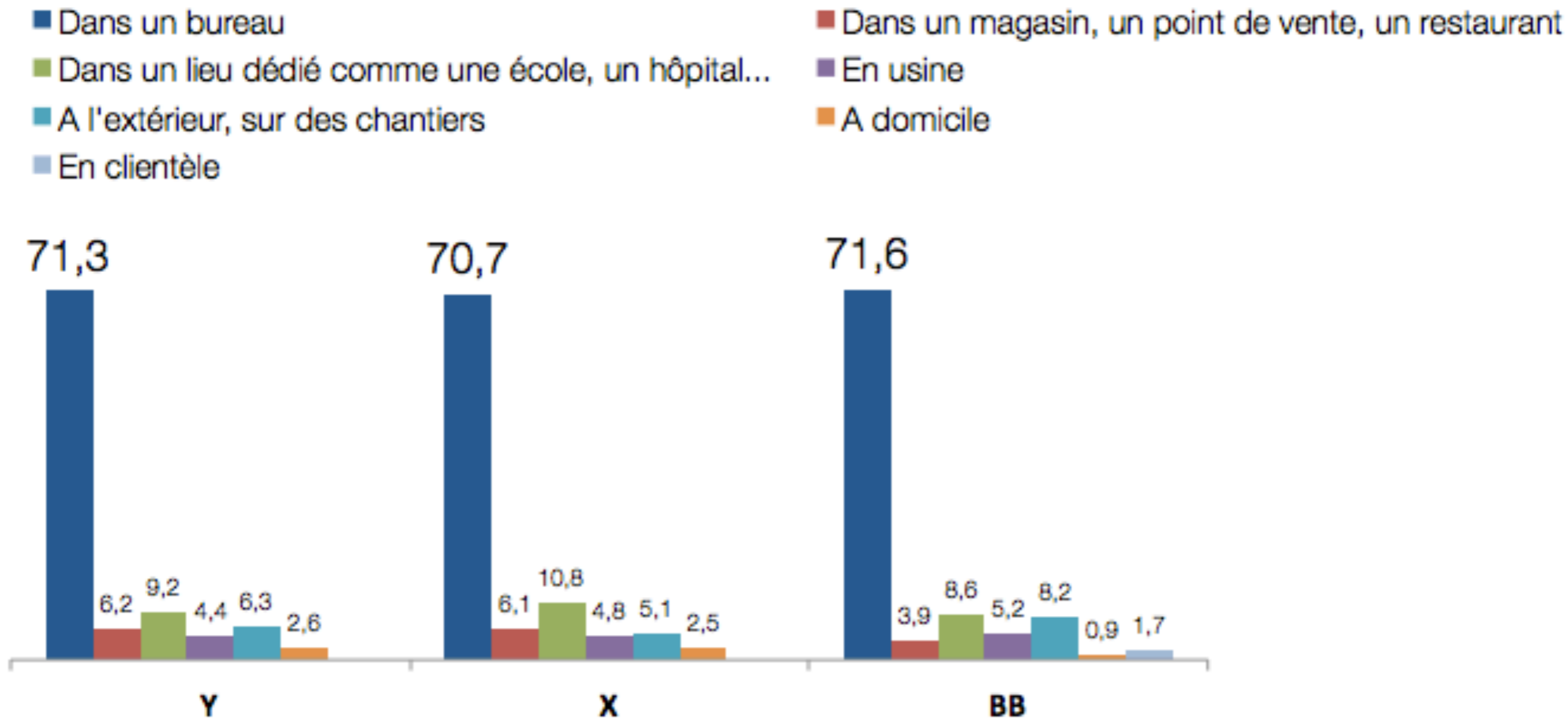
Calculé sur une base 713, en %



- ▶ Le CDI est le contrat de travail le plus répandu.
- ▶ La génération Y est la plus touchée par la précarité de l'emploi.

Q4/ Vous travaillez (lieux)

Calculé sur une base 713, en %



- ▶ La majorité des interrogés ont un travail sédentaire.
- ▶ D'ailleurs, la plupart travaillent en entreprise et dans la fonction publique (cf p.52)



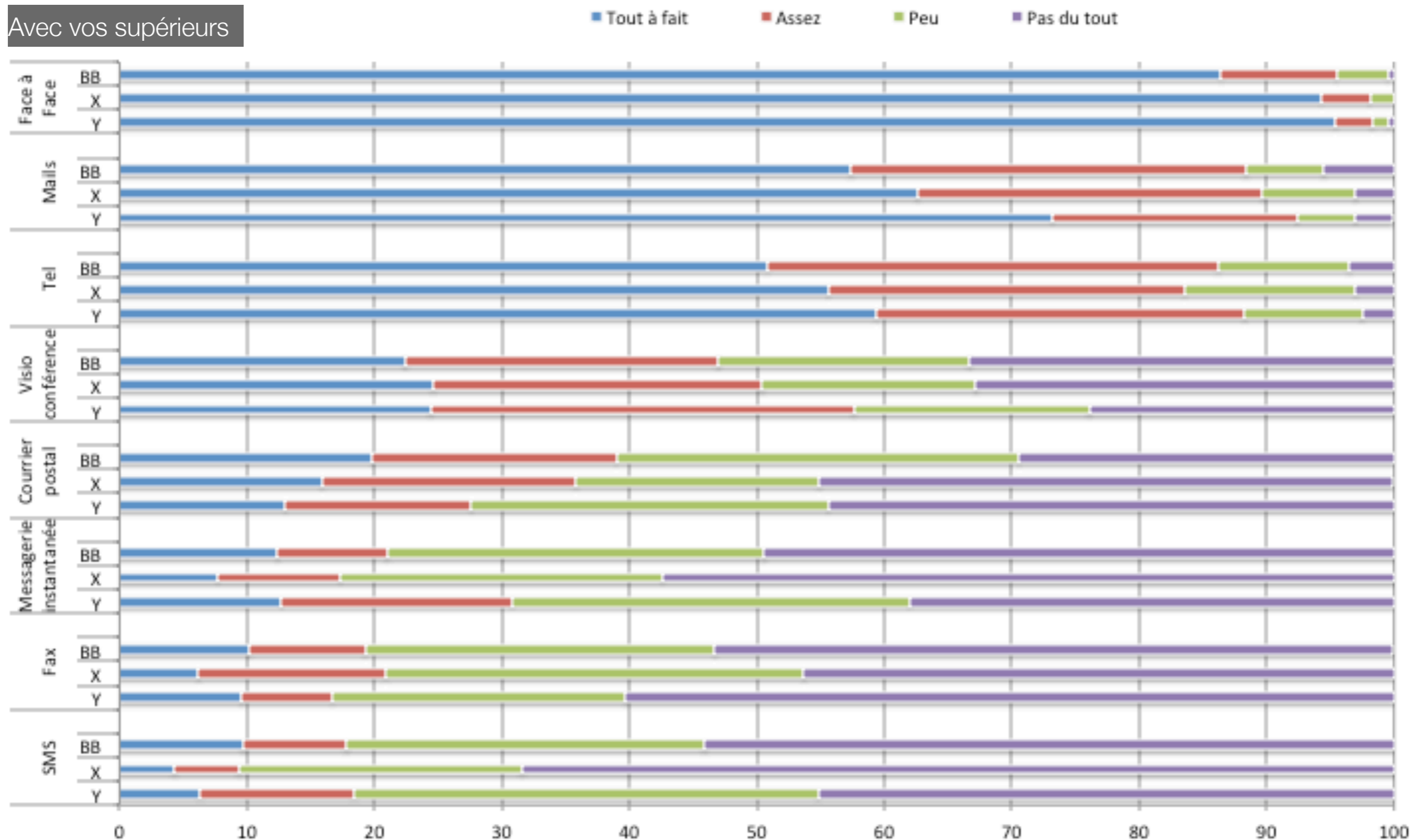
LES RELATIONS AU TRAVAIL

Q5/ Parmi les modes d'échanges suivants, pouvez-vous dire s'ils vous paraissent appropriés à des échanges professionnels avec :

Calculé sur une base 713, en %



Avec vos supérieurs

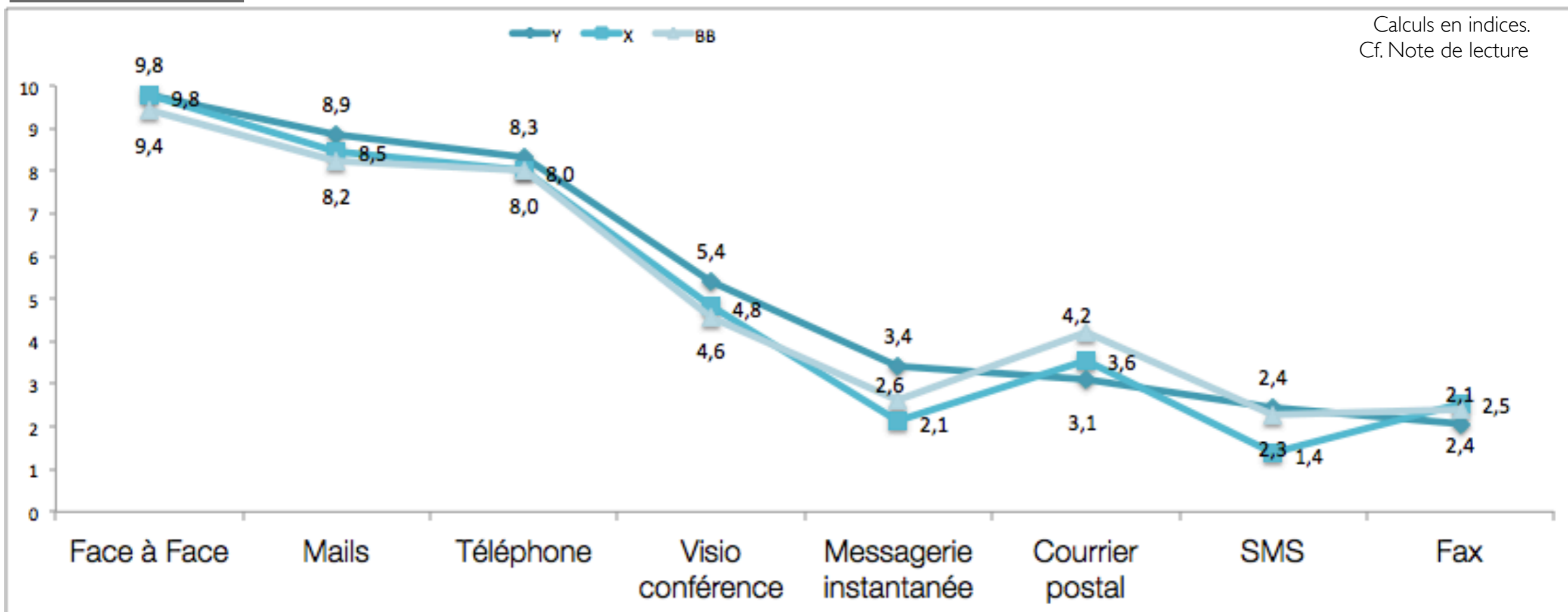


Q5/ Parmi les modes d'échanges suivants, pouvez-vous dire s'ils vous paraissent appropriés à des échanges professionnels avec :

Calculé sur une base 713.

Y
X
BB

Avec vos supérieurs

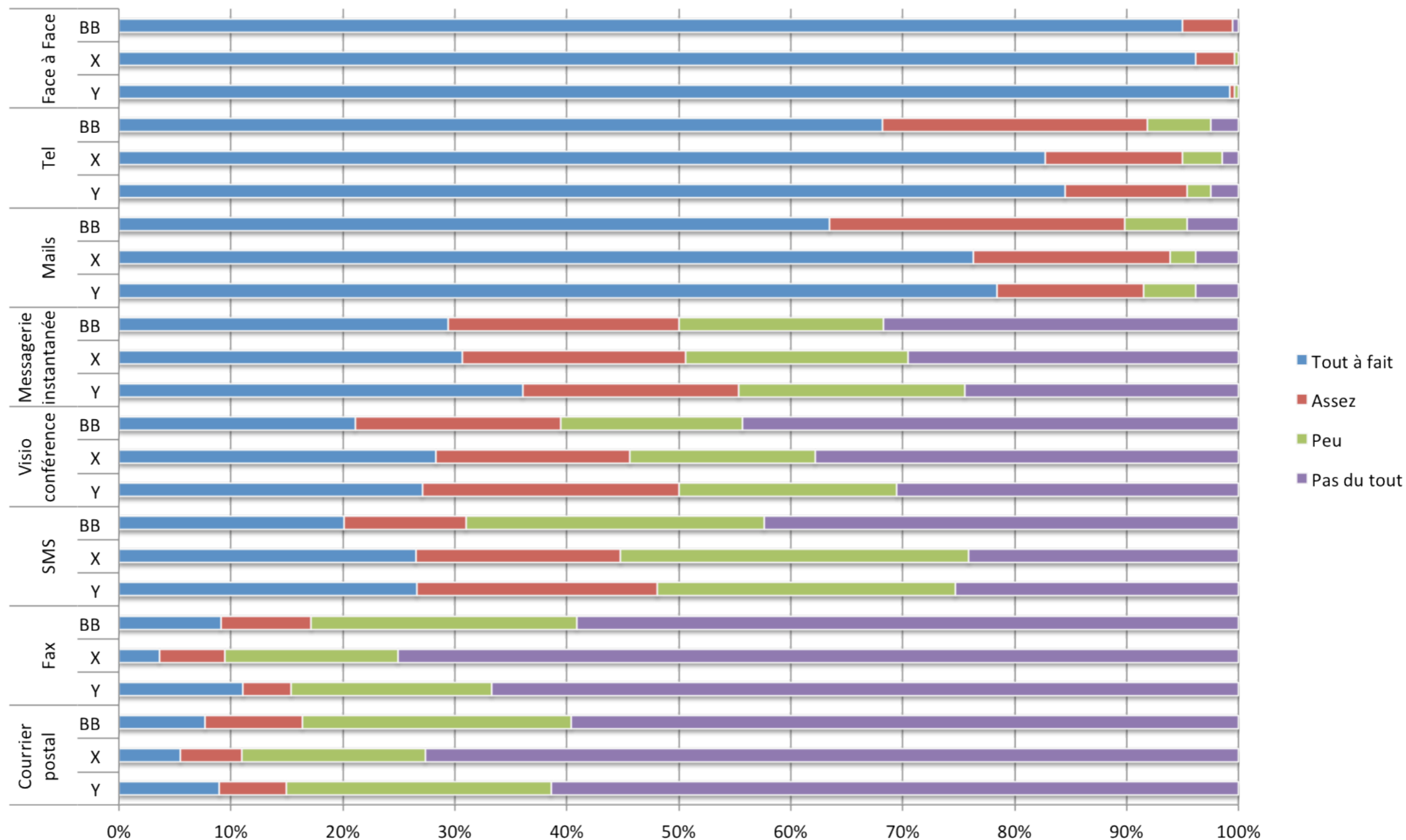


- ▶ Pas de divergences entre les générations.
- ▶ Les modes d'échange les plus appropriés sont les plus conventionnels : «face à face», «mail» et «téléphone»
- ▶ Les **BB**, à la marge, jugent le courrier postal plus approprié que les autres générations.

Q6/ Parmi les modes d'échanges suivants, pouvez-vous dire s'ils vous paraissent appropriés à des échanges professionnels avec :

Calculé sur une base 713, en %

Avec vos collègues de même niveau

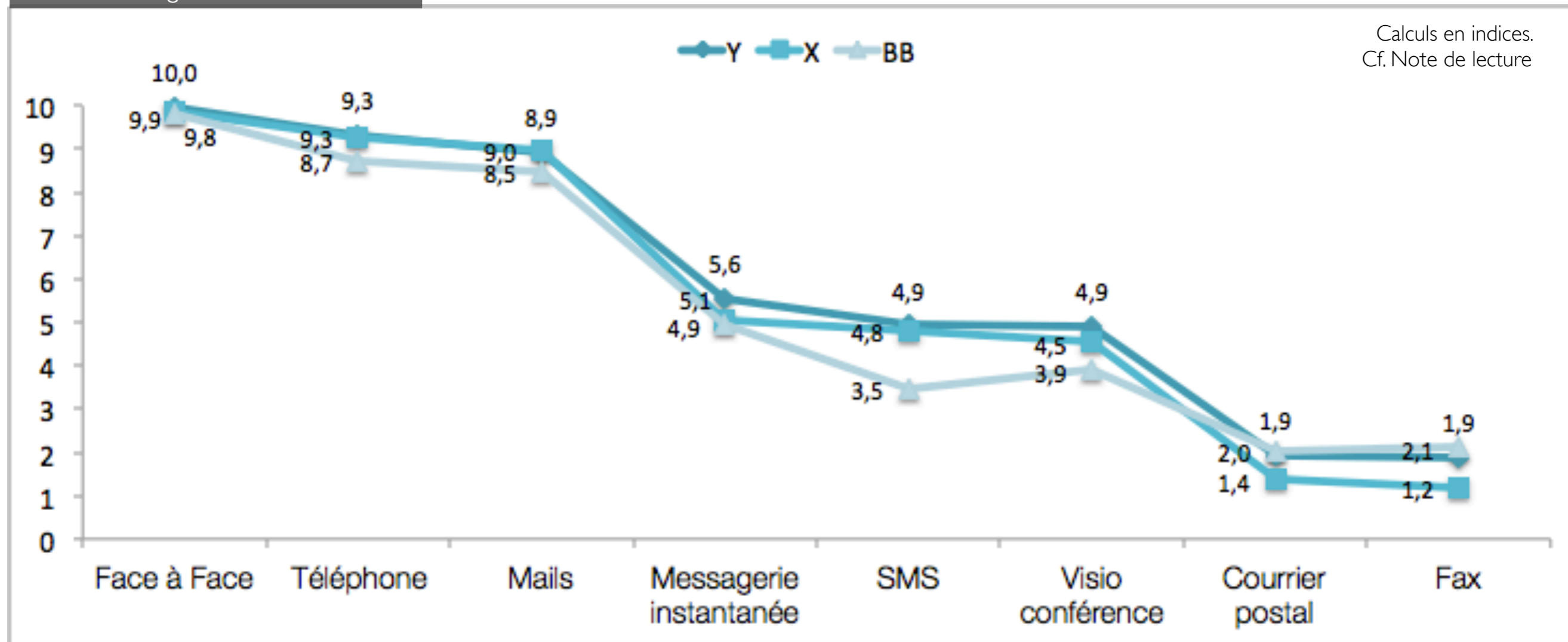


Q6/ Parmi les modes d'échanges suivants, pouvez-vous dire s'ils vous paraissent appropriés à des échanges professionnels avec :

Calculé sur une base 713.

Y
X
BB

Avec vos collègues de même niveau

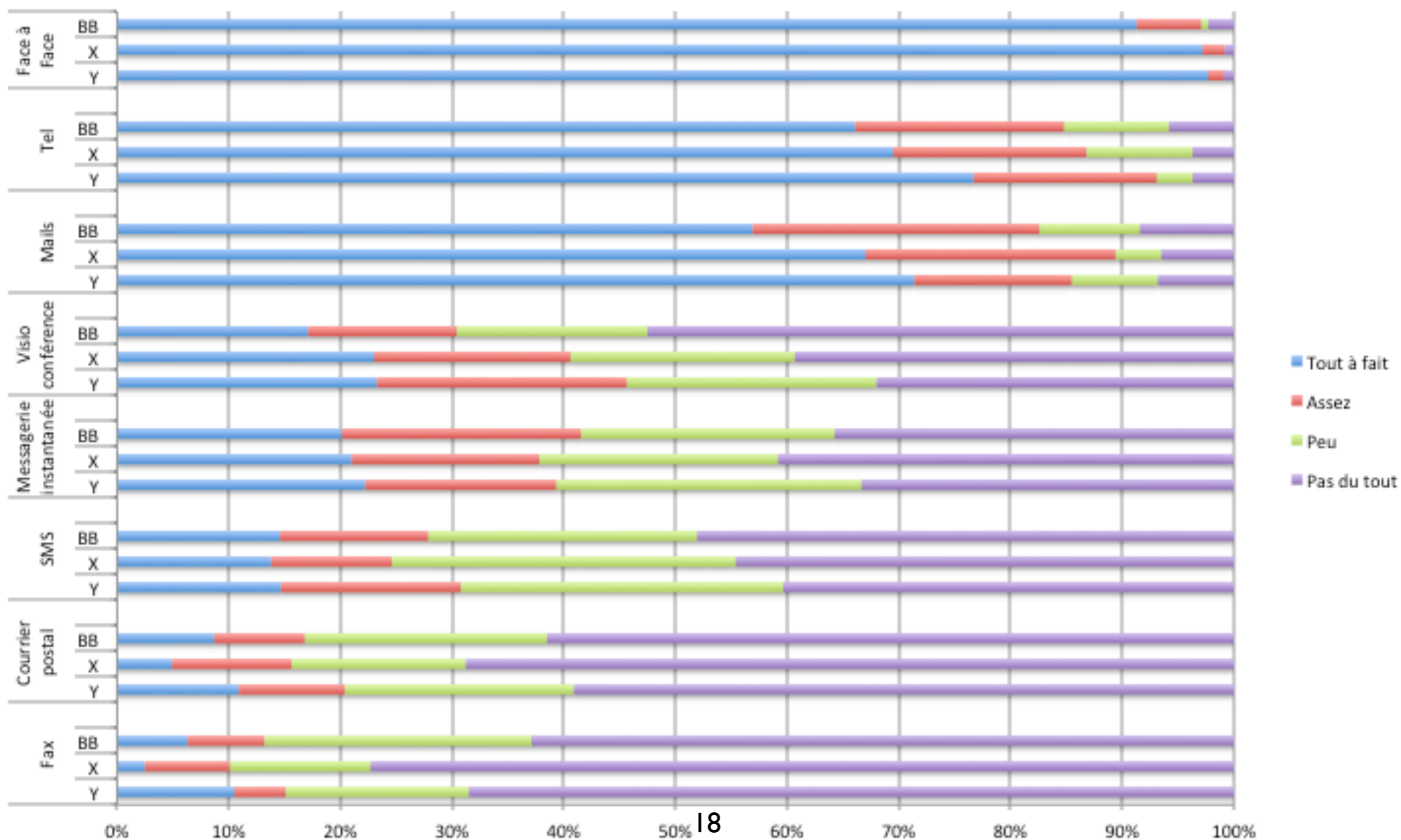


- ▶ L'oral prime, toutes générations confondues : «face à face» et «téléphone».
- ▶ Viennent ensuite les technologies du digital, suivies des modes plus «anciens» (fax...).
- ▶ Les **BB** manifestent peu de sensibilité pour le SMS

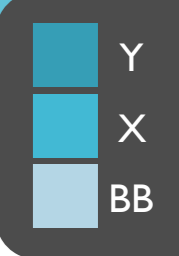
Q7/ Parmi les modes d'échanges suivants, pouvez-vous dire s'ils vous paraissent appropriés à des échanges professionnels avec :

Calculé sur une base 713, en %

AVEC VOS SUBORDONNÉS (N-1)

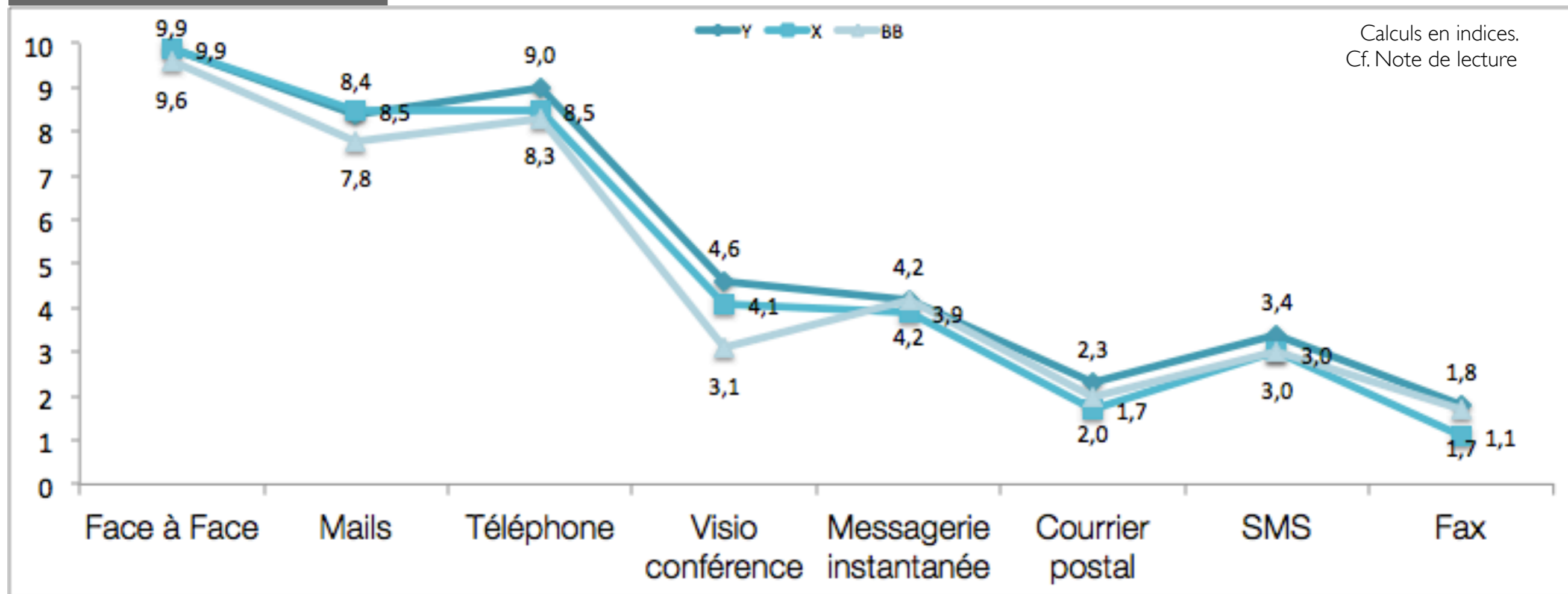


Q7/ Parmi les modes d'échanges suivants, pouvez-vous dire s'ils vous paraissent appropriés à des échanges professionnels avec :



Calculé sur une base 713.

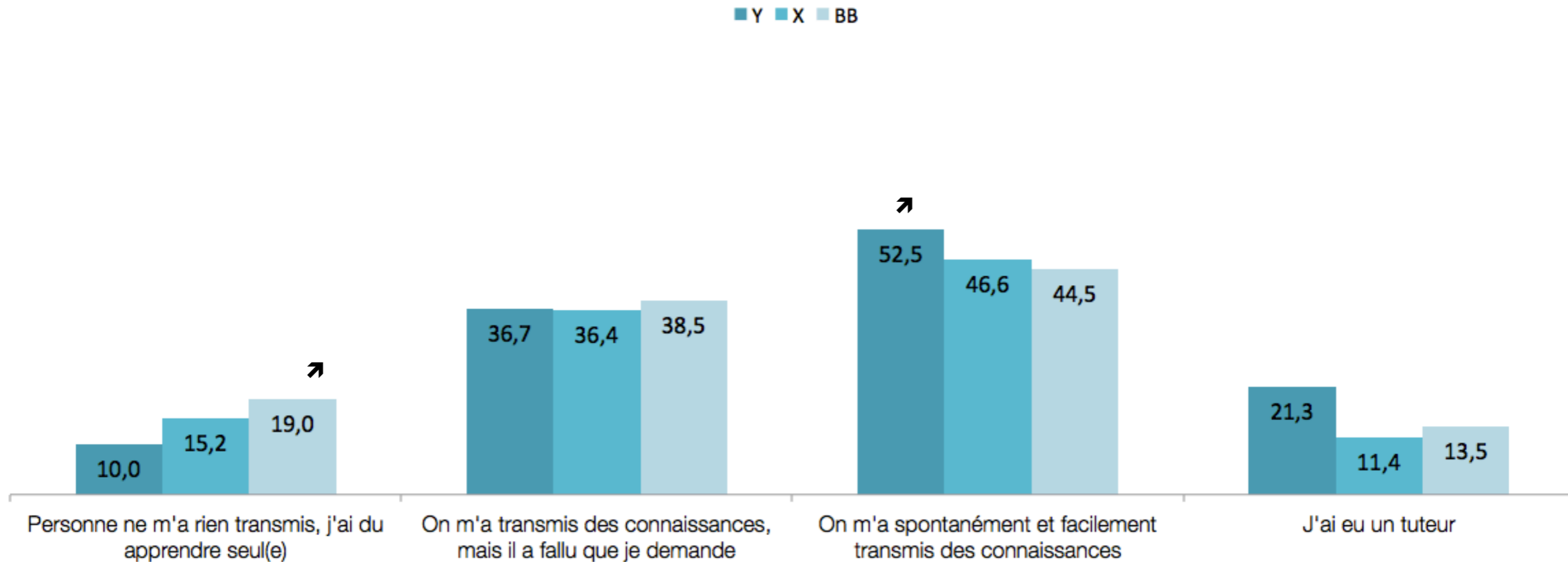
Avec vos subordonnés (n-1)



- Les modes d'échange plébiscités pour les N-1 restent identiques à ceux évoqués pour les N+1 : face à face, mail et téléphone

Q8/ En matière de transfert de connaissances, laquelle de ces phrases correspond le mieux à ce que vous avez vécu lors de votre arrivée dans l'entreprise ?

Calculé sur une base 713, en %



- ▶ Le transfert de connaissance s' est fait de manière fluide entre les générations.
- ▶ Les Y contrairement aux BB ont été mieux pris en charge lors de leur arrivée en entreprise.

Observations



1

On retrouve les mêmes modes d'échanges dominants chez les différentes générations.

Cependant, les **BB** se démarquent par leur utilisation modérée des nouvelles technologies, ce qui pourrait les isoler.

En ce sens, le progrès technique sans accompagnement peut être un facteur de clivages entre les générations.

Il semble donc nécessaire de former les générations pour éviter des difficultés de communication croissantes.

2

Du point de vue du transfert de connaissances, on remarque qu'il s'est organisé au fil des générations.

Pour être optimal, il semble que ce transfert de connaissance ne doit donc plus uniquement être dans le sens ancien vers nouvel arrivant mais bilatéral.

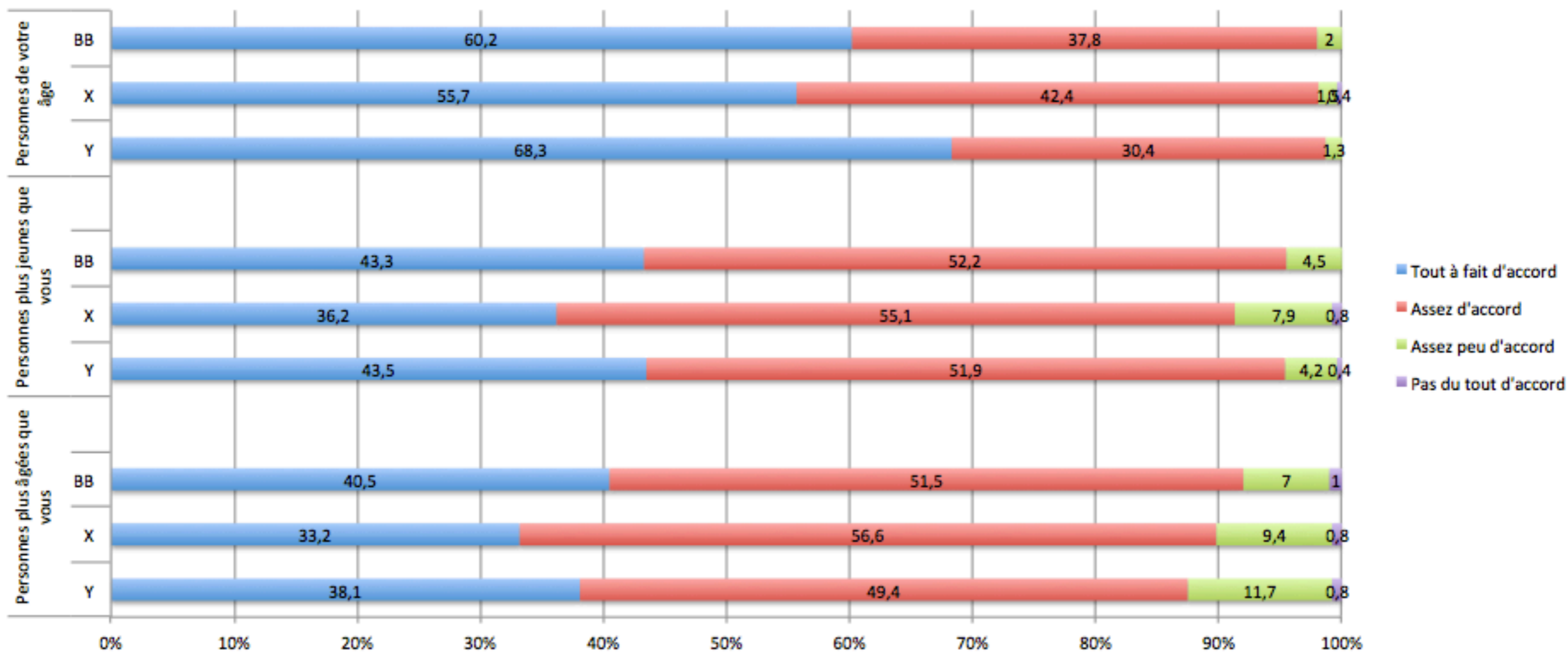
Une dynamique de réciprocité intergénérationnelle serait vertueuse pour que les générations restent égales sur des domaines comme les moyens de communication.



L'INTERGÉNÉRATIONNEL DANS L'ENTREPRISE

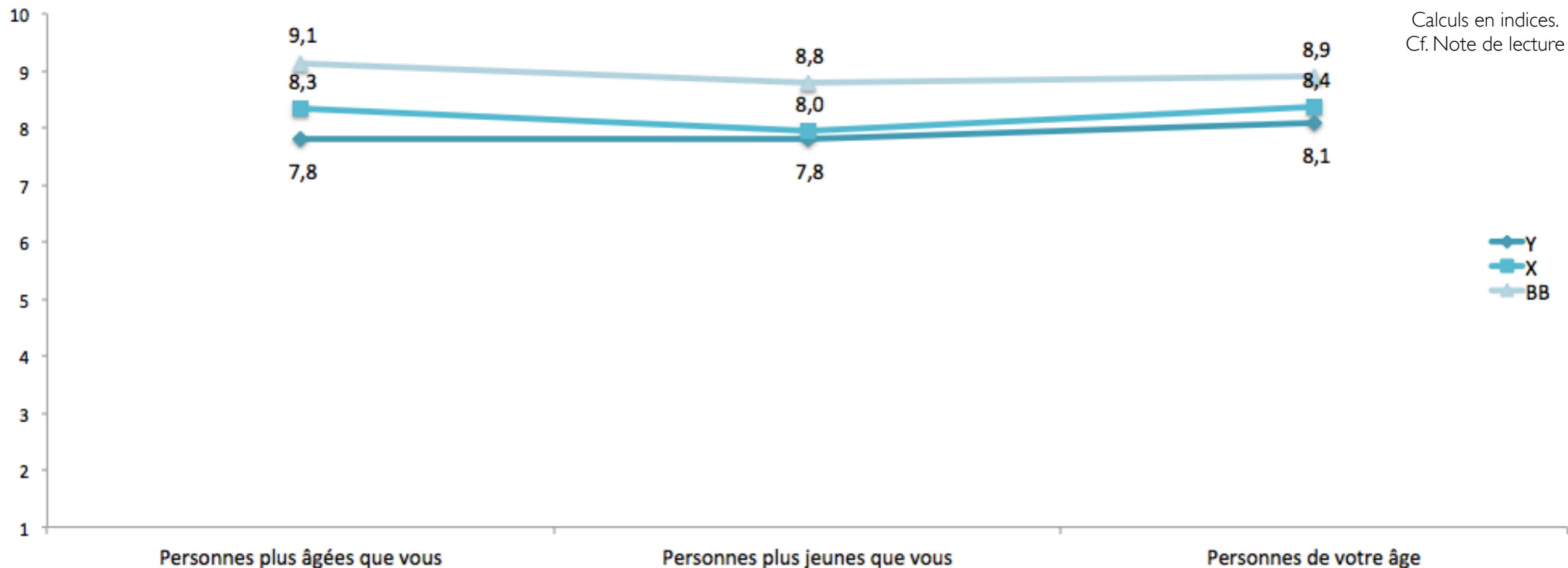
Q9/ Pensez-vous qu'il est facile de se comprendre :

Calculé sur une base 713, en %



Q9/ Pensez-vous qu'il est facile de se comprendre :

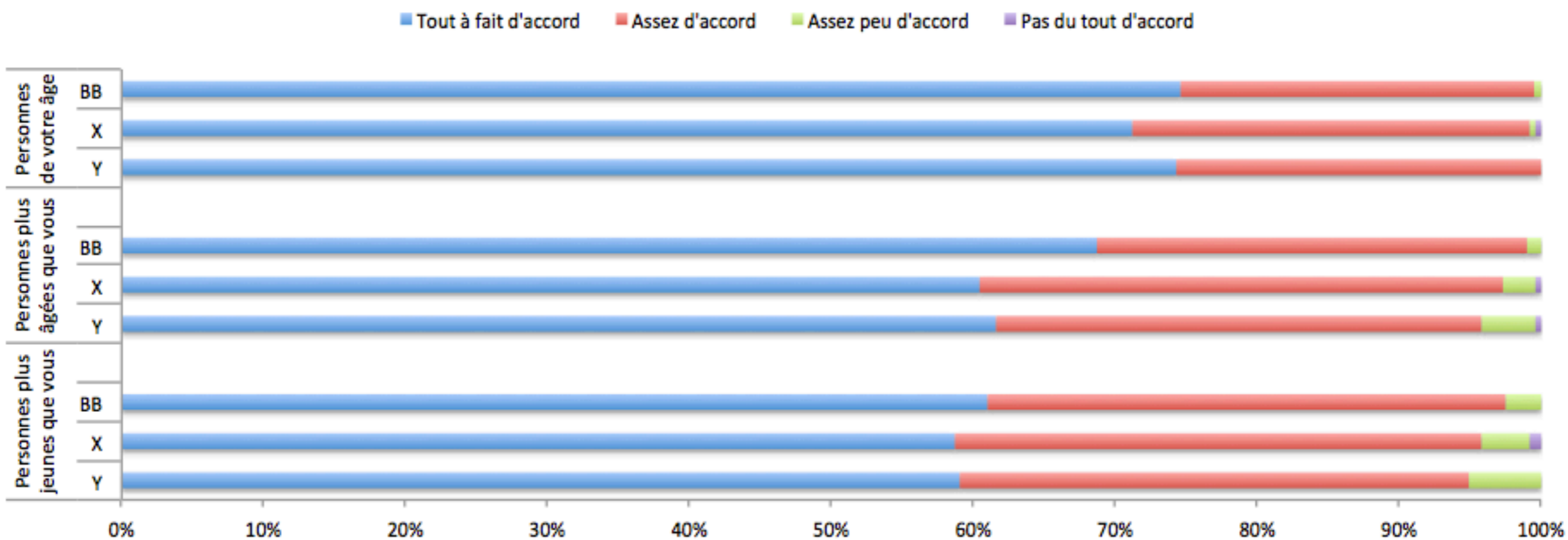
Calculé sur une base 713.



- ▶ Les trois générations ont le même sentiment d'une bonne compréhension mutuelle.
- ▶ Les **X**, **Y** sont très proches, les **BB** pensent encore plus que les autres qu'il est facile de se comprendre entre générations.

Q10/ Pensez-vous qu'il est agréable de communiquer :

Calculé sur une base 713, en %

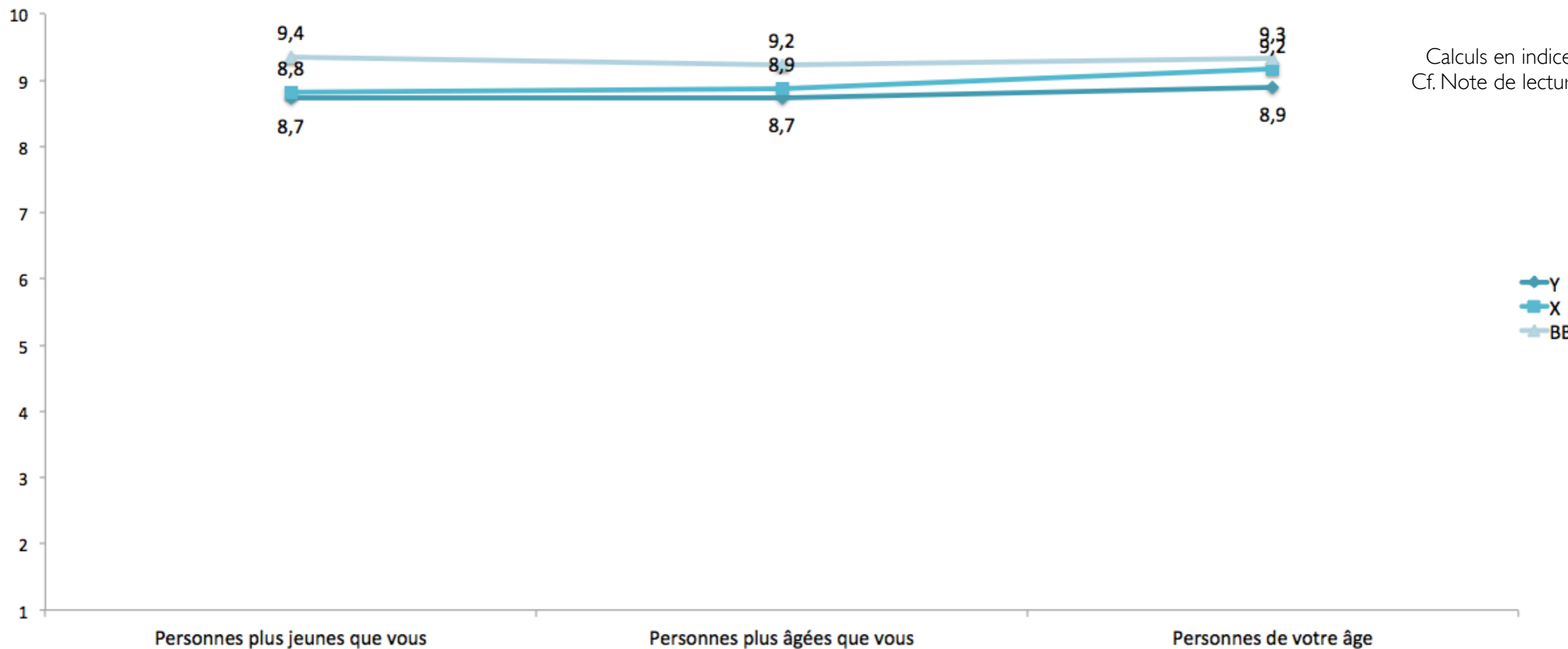


Q10/ Pensez-vous qu'il est agréable de communiquer :

Calculé sur une base 713.

Y
X
BB

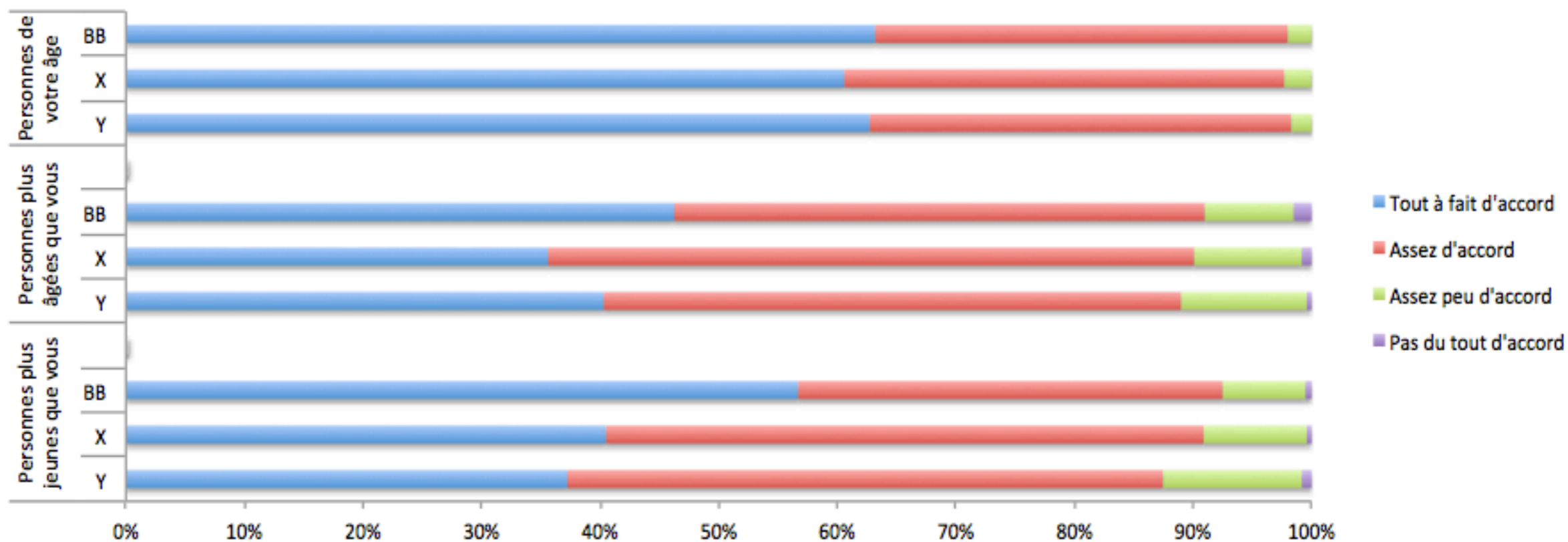
Calculs en indices.
Cf. Note de lecture



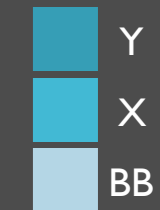
- ▶ Chez les trois générations, la communication est réciproquement agréable.
- ▶ Les **BB** trouvent, plus que les autres générations, qu'il est agréable de communiquer quel que soit l'âge de l'interlocuteur.

Q11/ Pensez-vous qu'il est facile de bâtir un projet commun :

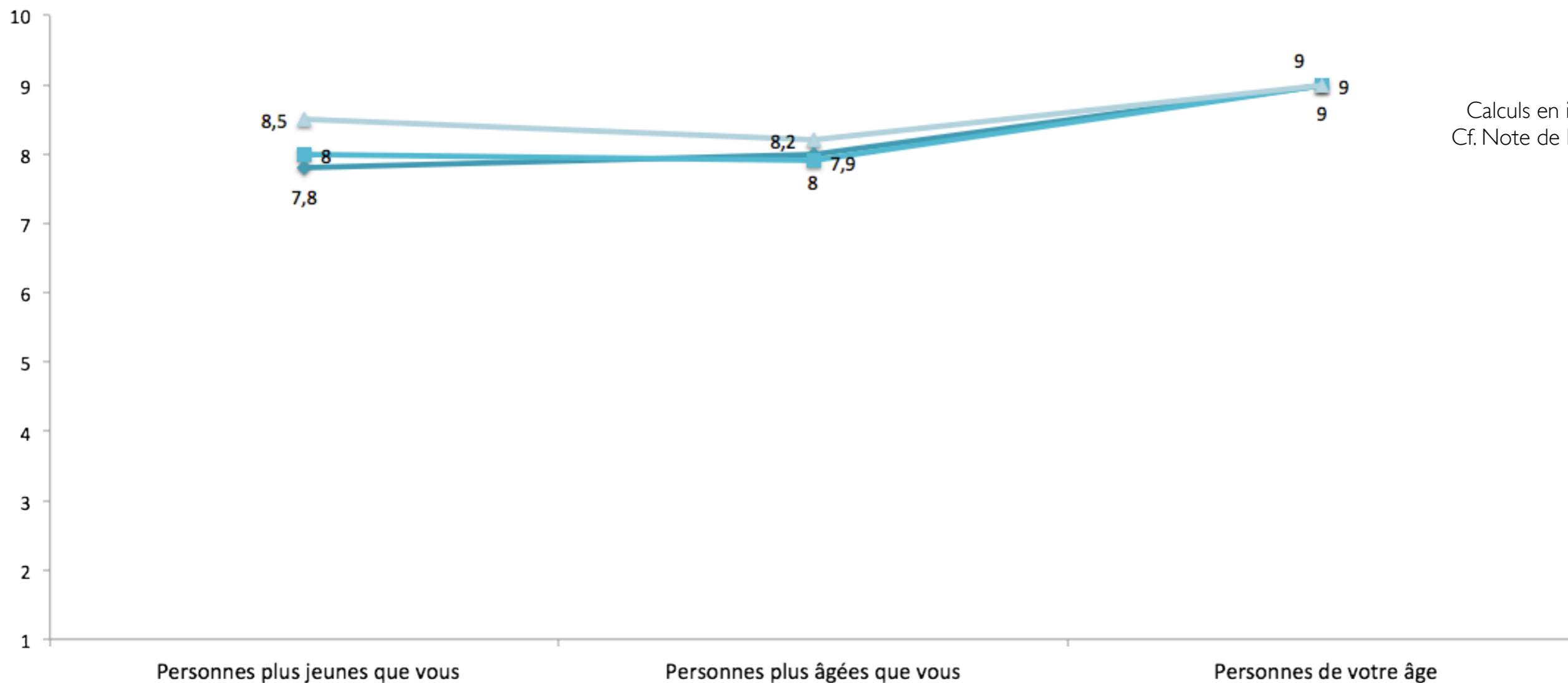
Calculé sur une base 713, en %



Q11/ Pensez-vous qu'il est facile de bâtir un projet commun :



Calculé sur une base 713.

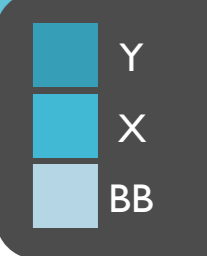


Calculs en indices.
Cf. Note de lecture

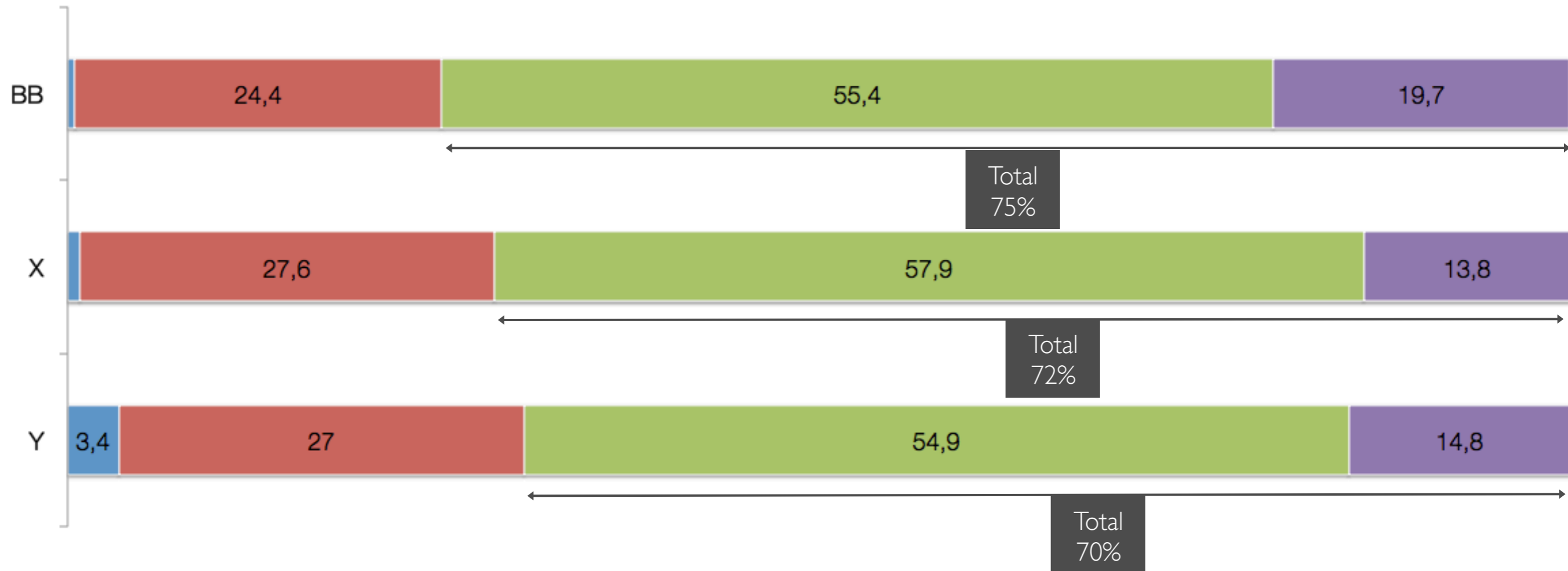
- ▶ Les trois générations sont unanimes sur le fait qu'il est facile de bâtir un projet commun... mais cela l'est plus encore avec des personnes du même âge.

Q12/ De manière générale, rencontrez-vous des difficultés dans vos relations professionnelles avec les personnes d'une génération différente de la vôtre ?

Calculé sur une base 713, en %



Oui souvent Oui de temps en temps Non, rarement Non, jamais

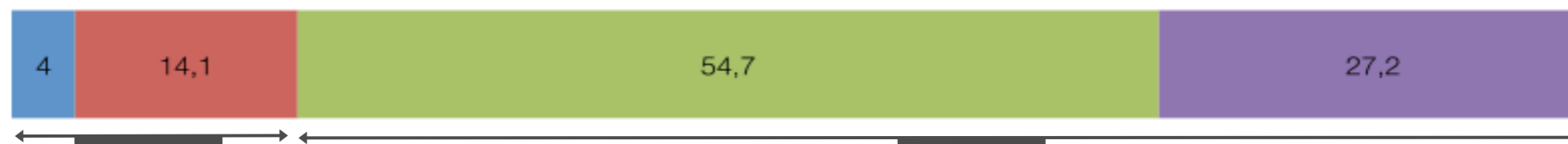


► Les trois quarts des personnes interrogées éprouvent peu de difficultés dans leurs relations professionnelles avec les membres des autres générations.

Q13/ Aux 35 ans et plus: selon vous, et dans le contexte économique actuel, les jeunes constituent-ils une concurrence de main d'oeuvre susceptible de menacer votre emploi?

Calculé sur une base 412, en %

■ Oui tout à fait ■ Oui plutôt ■ Non, pas vraiment ■ Non pas du tout



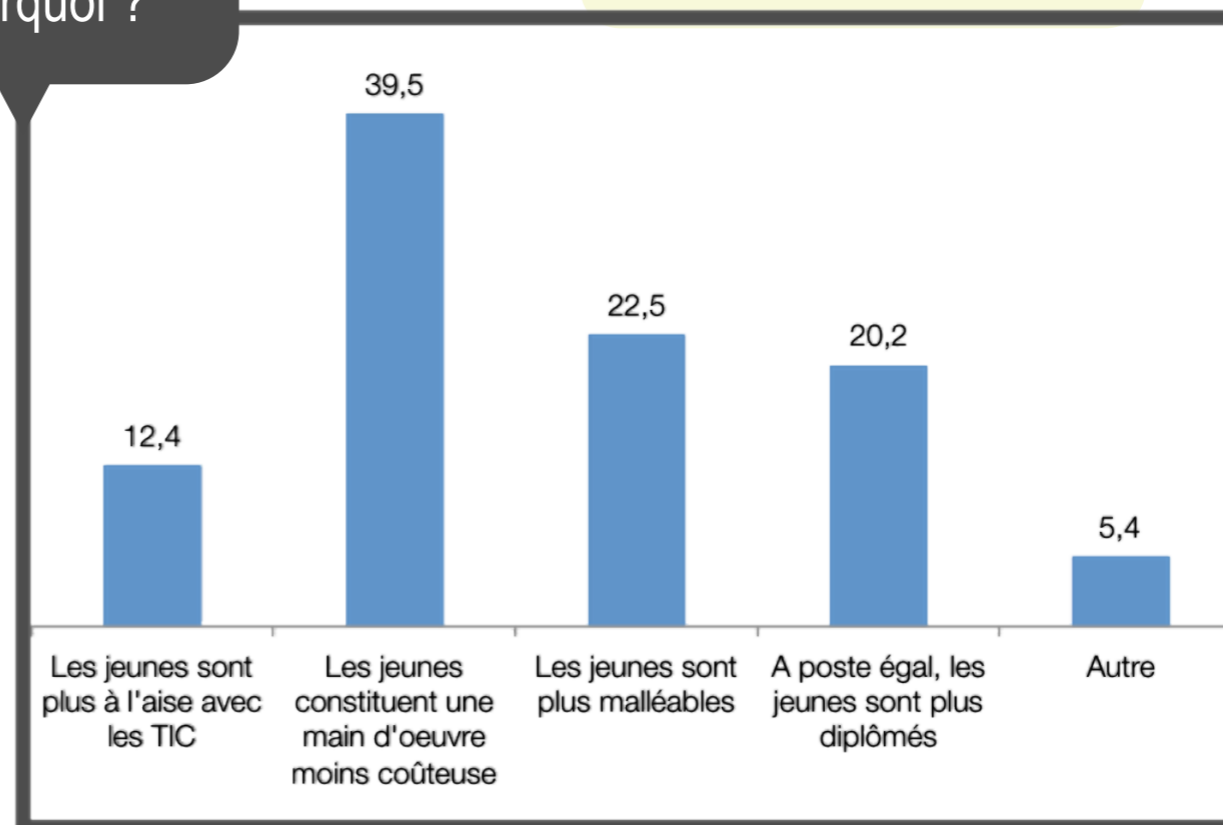
18 %

82 %

Hommes : **87 %**
35-40 ans : **91 %**

Pourquoi ?

Industrie : **25%**
43 ans et + : **22%**
Femmes : **21%**
Inférieur à bac+2 : **22%**

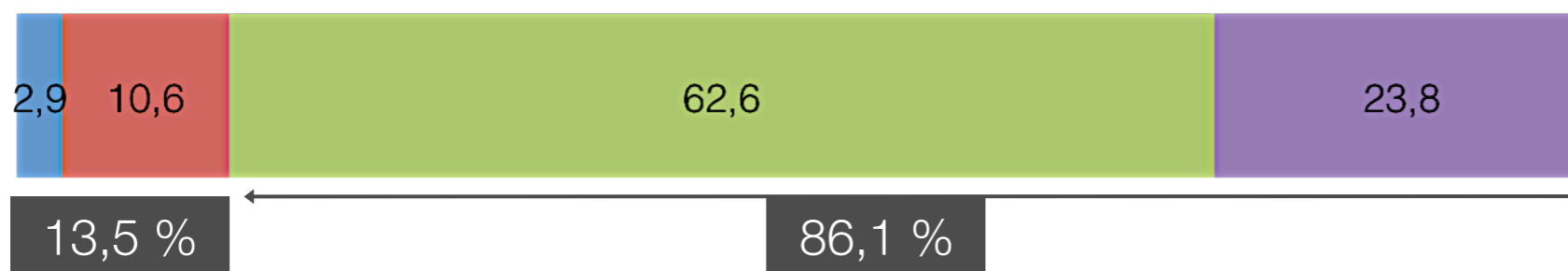


- ▶ Les 35 et plus ne se sentent pas menacés par leurs cadets.
- ▶ Les personnes qui se sentent les plus menacées sont celles dont la position est la plus fragile comme ce peut être cas dans le milieu industriel, secteur en déclin.
- ▶ Cette observation se confirme par le fait que cette crainte repose sur le coût inférieur de la main d'oeuvre jeune.

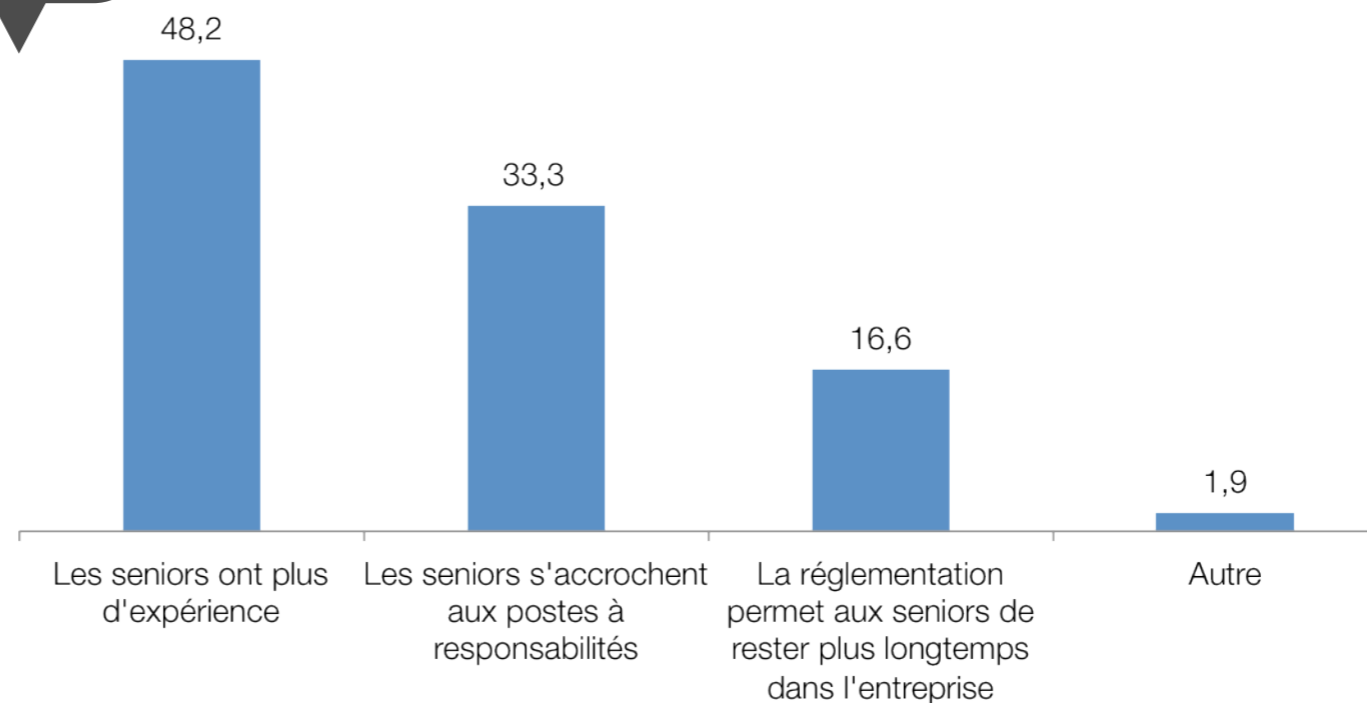
Q14/ Aux moins de 35 ans: selon vous, et dans le contexte économique actuel, les seniors constituent-ils une concurrence de main d'oeuvre susceptible de menacer votre emploi?

Calculé sur une base 295, en %

■ Oui tout à fait ■ Oui plutôt ■ Non, pas vraiment ■ Non, pas du tout



Pourquoi ?



- ▶ Comme leurs aînés, les moins de 35 ans ne sont pas inquiets.
- ▶ Une minorité montre cependant ses inquiétudes face aux seniors qui sont plus expérimentés.

Observations



1 Dans l'ensemble, les générations s'accordent à dire qu'il est facile de s'entendre. L'âge n'est donc pas déterminant dans les interactions en entreprise.

Néanmoins, les individus préfèrent travailler avec leur propre génération lorsqu'il s'agit de bâtir un projet commun.

2 De la même manière, l'âge n'est pas un facteur d'inquiétude relatif à la sauvegarde de l'emploi.

Ce constat se nuance chez les personnes dont la situation professionnelle est plus précaire. Enfin, chez les moins de 35 ans, l'expérience des seniors peut être perçue comme un vecteur de concurrence.

En définitive, l'âge n'est pas en soi un facteur de discorde entre les générations. Il peut le devenir lorsqu'il est accompagné par un contexte économiquement défavorable pouvant mener à des tensions.

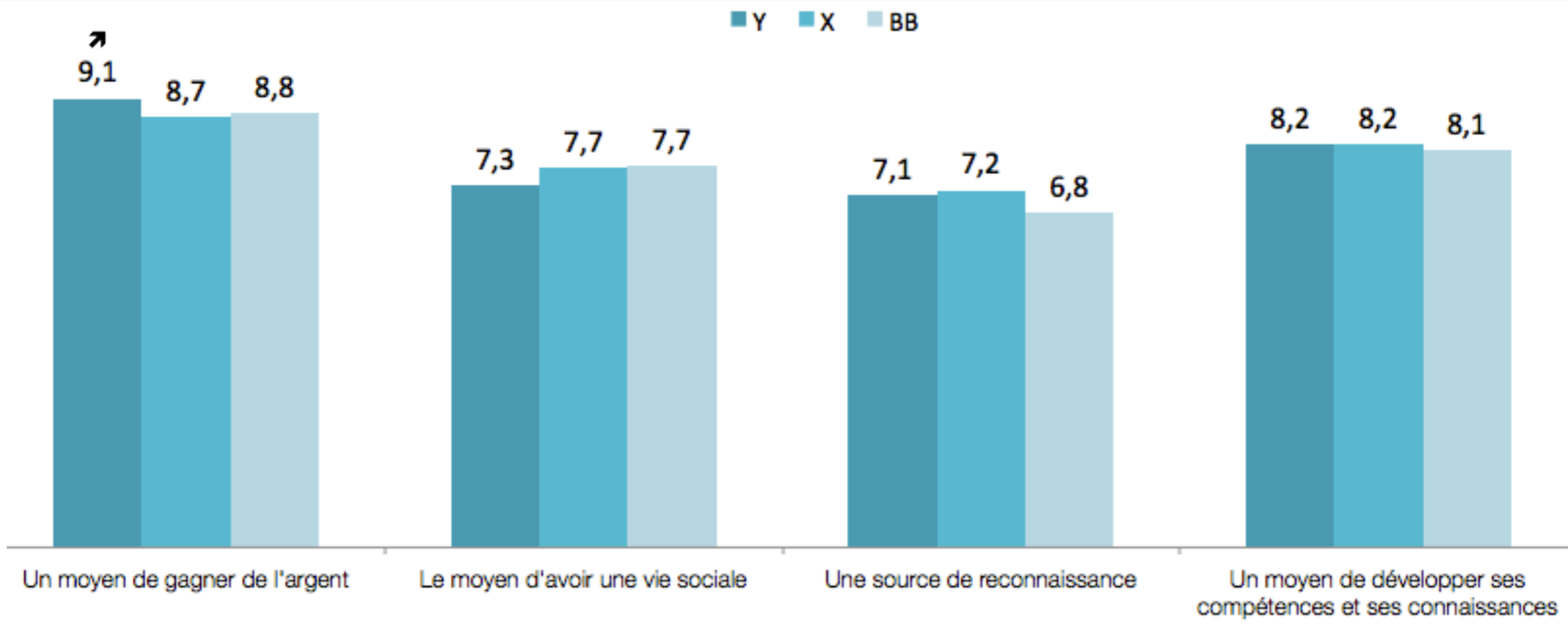
Il devient alors un prétexte à l'expression des angoisses.



LE REGARD PORTÉ SUR LE TRAVAIL

Q15/ Pour vous le travail, c'est : (donner une note sur 10 pour dire si vous êtes d'accord)

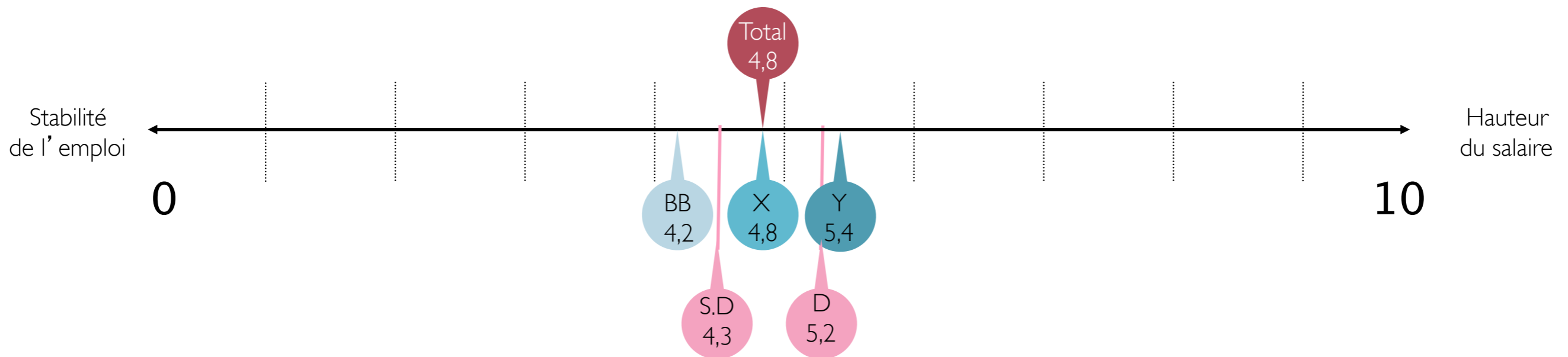
Calculé sur une base 713.



- ▶ Le travail est d'abord perçu comme une source de revenus; surtout pour les **Y**.
- ▶ On constate que les **BB** le conçoivent moins comme une source de reconnaissance que les autres.

Q16/ Entre ces deux choix, vers quoi se porte votre préférence ?

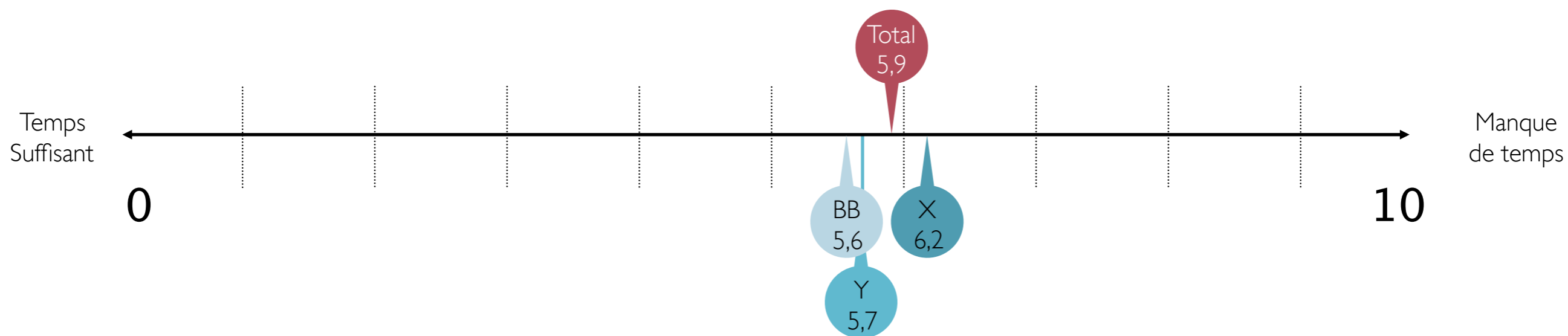
Calculé sur une base 713



- ▶ Un juste équilibre entre la stabilité de l'emploi et la hauteur du salaire.
- ▶ Les **Y** font primer le niveau de salaire sur la stabilité de l'emploi.
- ▶ A l'inverse, les **BB**, souvent plus expérimentés et installés dans la vie, tendent vers la stabilité de l'emploi.
- ▶ On observe une corrélation entre le niveau d'étude et la préférence pour la stabilité de l'emploi. Moins on sera diplômé, plus on va chercher la stabilité de l'emploi.

Q17/ De manière générale, pour effectuer votre travail, vous avez le sentiment :

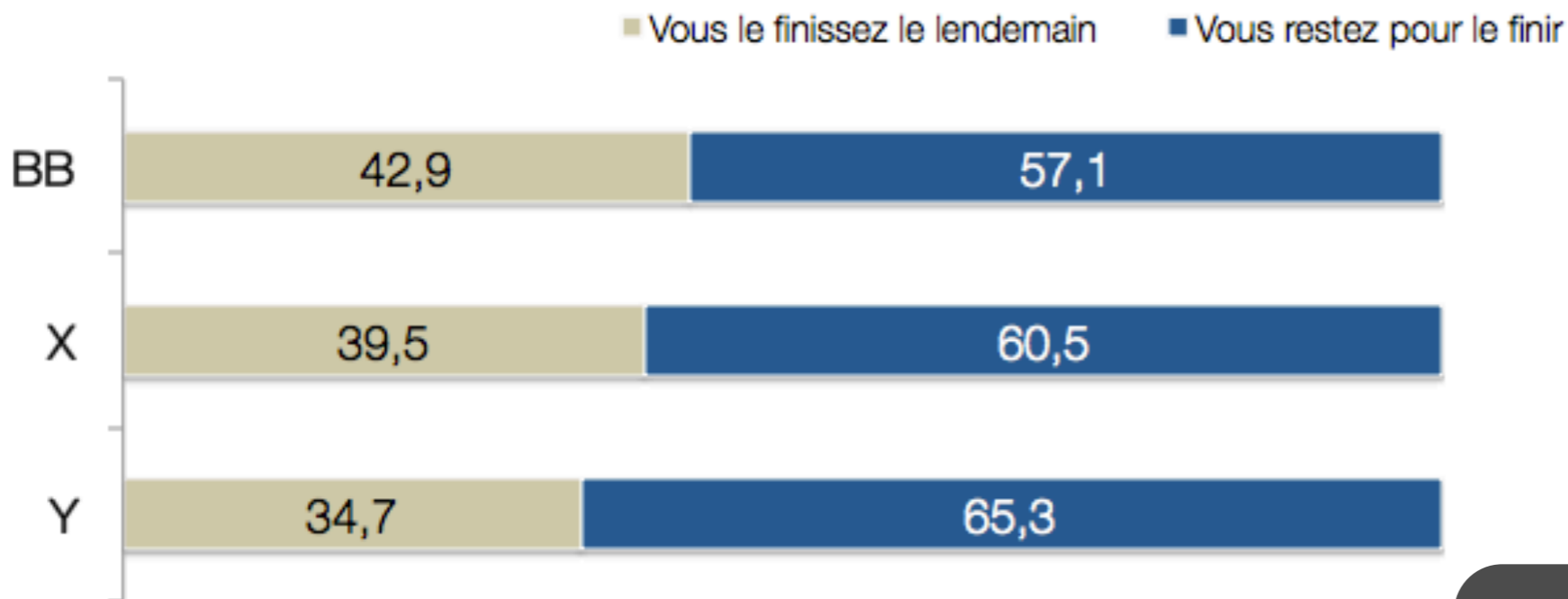
Calculé sur une base 713



► Les **X** ont le sentiment de manquer de temps pour effectuer leur travail, plus que les **Y** et **BB**, quasiment égaux.

Q18/ C'est la fin de votre journée et vous n'avez pas fini votre travail :

Calculé sur une base 713, en %



Au delà de combien de temps, décideriez-vous de le reporter au lendemain?

Moy. 88 minutes

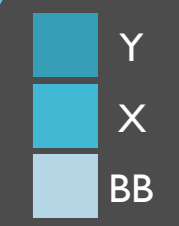
Y 91 min

X 88 min

BB 83 min

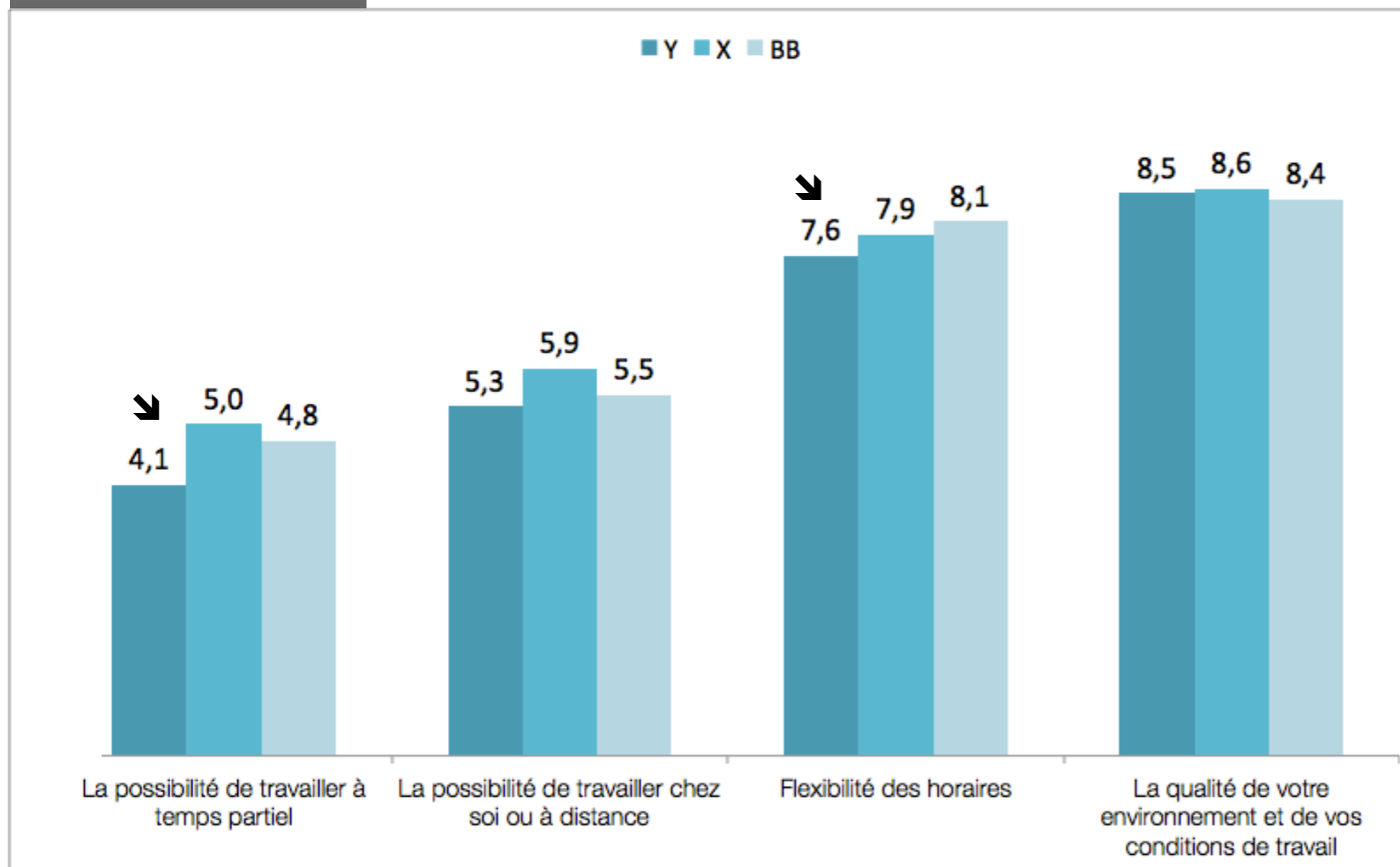
- ▶ Chez les trois générations, la majorité finit le travail avant de partir.
- ▶ En moyenne, ils sont prêts à accorder 88 minutes de leur temps à un travail qui resterait à finir.

Q19/ Quelle importance accordez-vous à chacun de ces éléments? (Pour répondre vous donnerez une note sur 10, 10 voulant dire que c'est important pour vous)



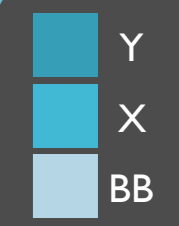
Calculé sur une base 713.

Les conditions de travail



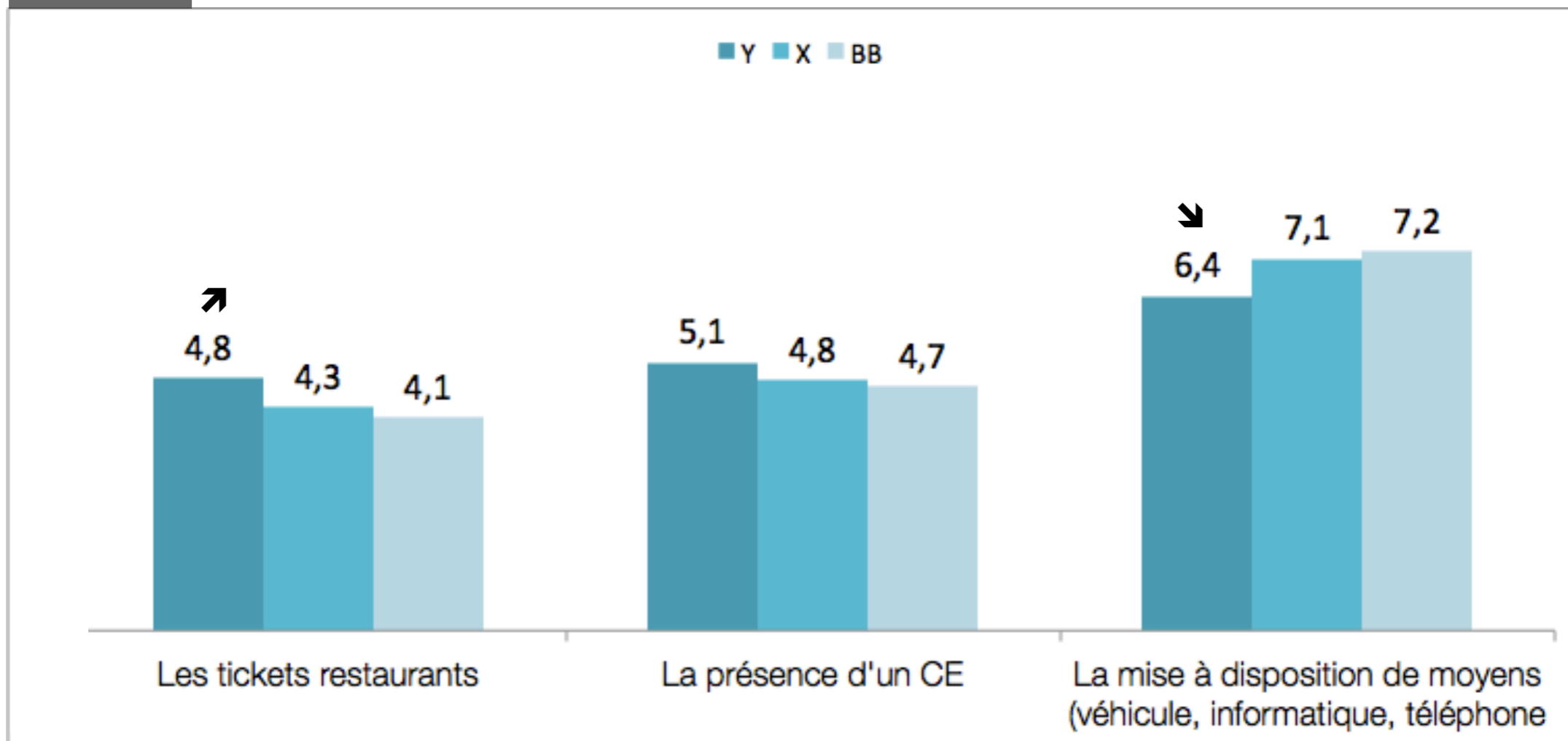
- ▶ La qualité de l'environnement et des conditions de travail ainsi que la flexibilité des horaires sont le plus importants pour les trois générations.
- ▶ Plus singulière que les autres, la génération **Y** est moins intéressée par la flexibilité des horaires ainsi que par la possibilité de travailler à temps partiel; sans doute parce qu'elle a moins d'obligations extra-professionnelles.

Q19/ Quelle importance accordez-vous à chacun de ces éléments? (Pour répondre vous donnerez une note sur 10, 10 voulant dire que c'est important pour vous)



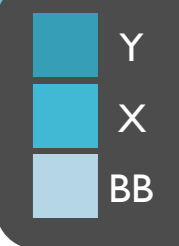
Calculé sur une base 713.

Les services



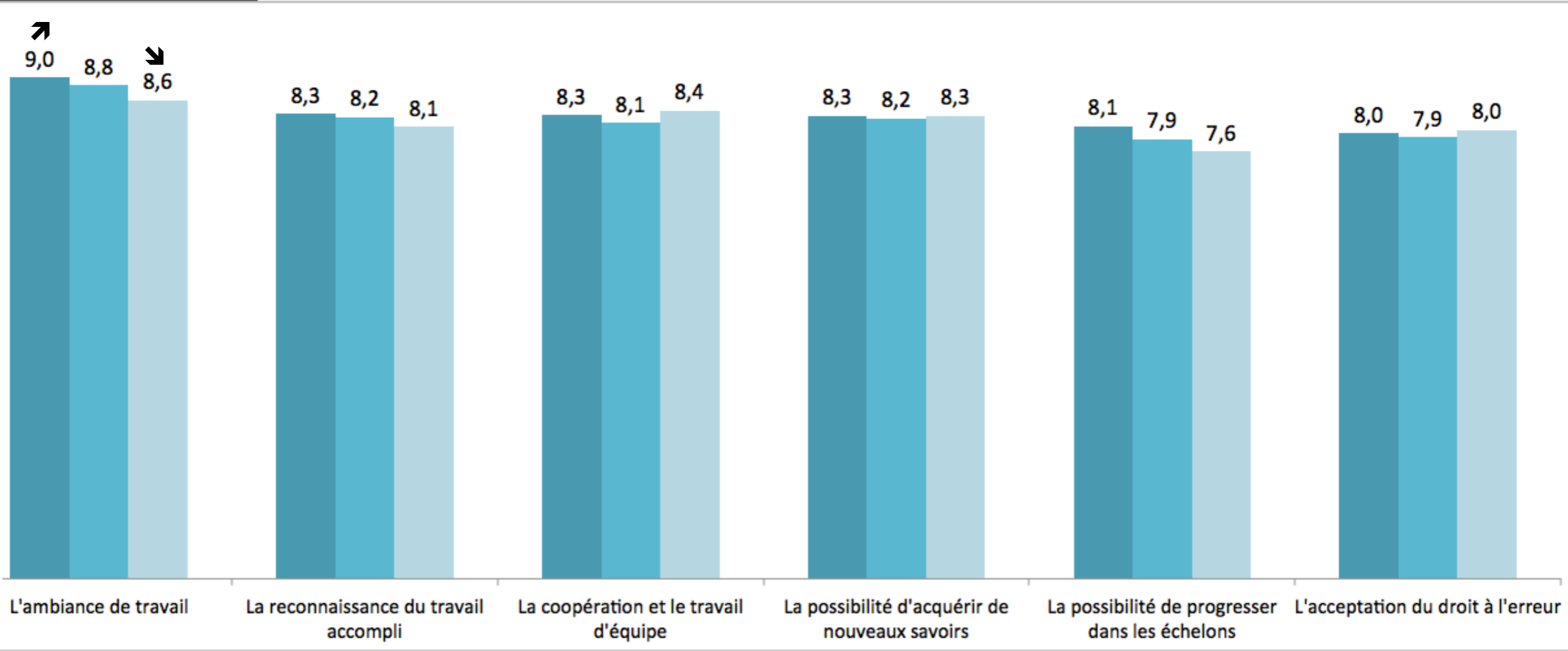
- ▶ Les **Y** sont plus attirés par les tickets restaurants que les autres, mais significativement moins par la mise à disposition de moyens à des fins professionnelles.

Q19/ Quelle importance accordez-vous à chacun de ces éléments? (Pour répondre vous donnerez une note sur 10, 10 voulant dire que c'est important pour vous)



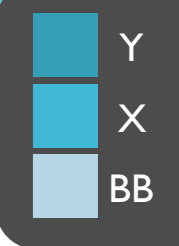
Calculé sur une base 713

La reconnaissance au travail



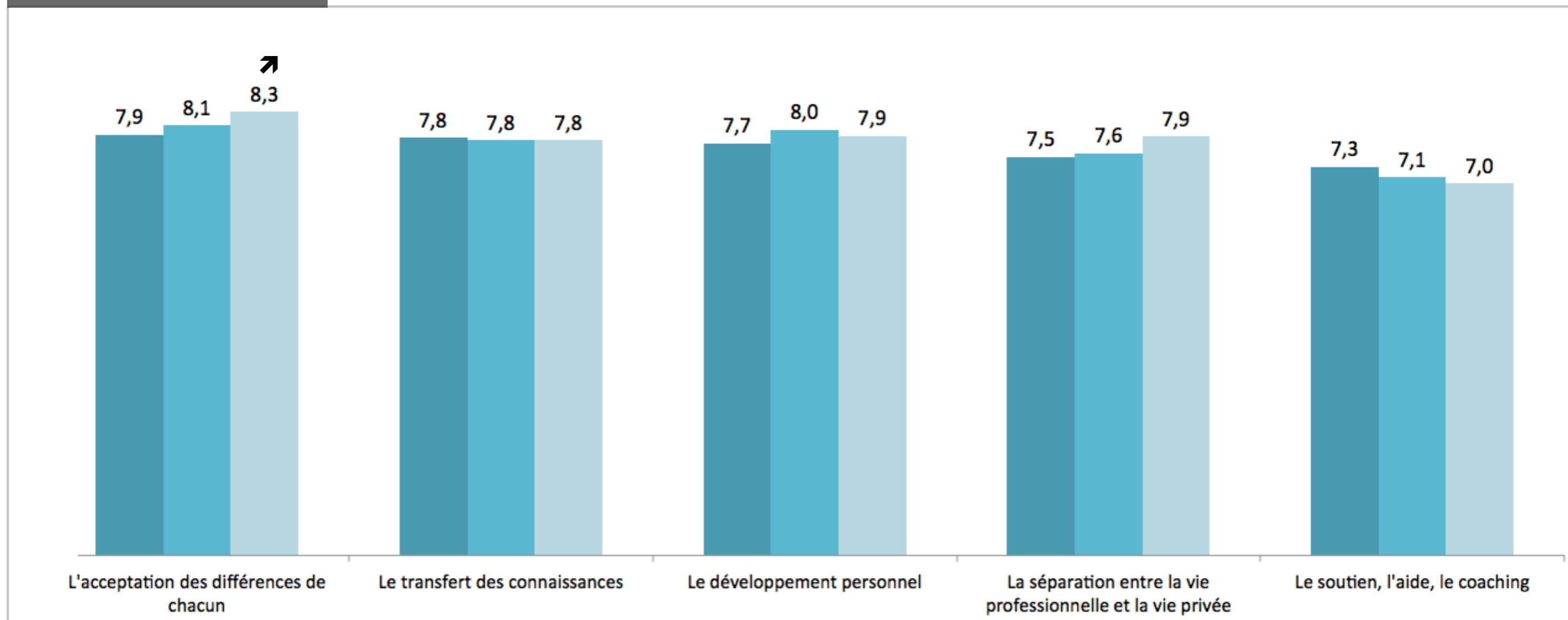
- ▶ S'agissant de l'ambiance de travail, un fort contraste oppose les **BB** et les **Y**. Les aînés y accordant moins d'importance que les plus jeunes.

Q19/ Quelle importance accordez-vous à chacun de ces éléments? (Pour répondre vous donnerez une note sur 10, 10 voulant dire que c'est important pour vous)



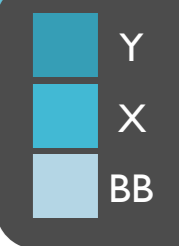
Calculé sur une base 713.

La reconnaissance au travail



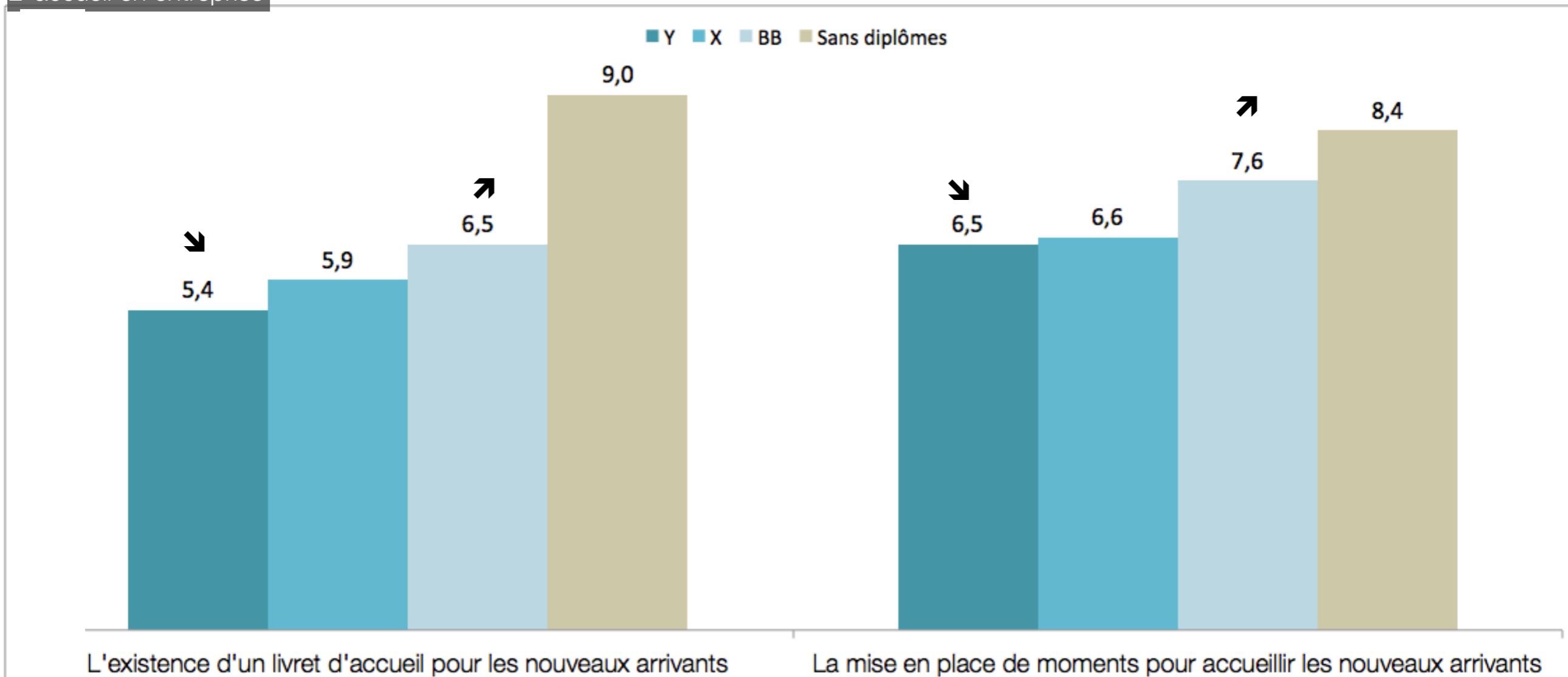
► Plus que les autres, les **BB** jugent importante l'acceptation des différences.

Q19/ Quelle importance accordez-vous à chacun de ces éléments? (Pour répondre vous donnerez une note sur 10, 10 voulant dire que c'est important pour vous)



Calculé sur une base 713.

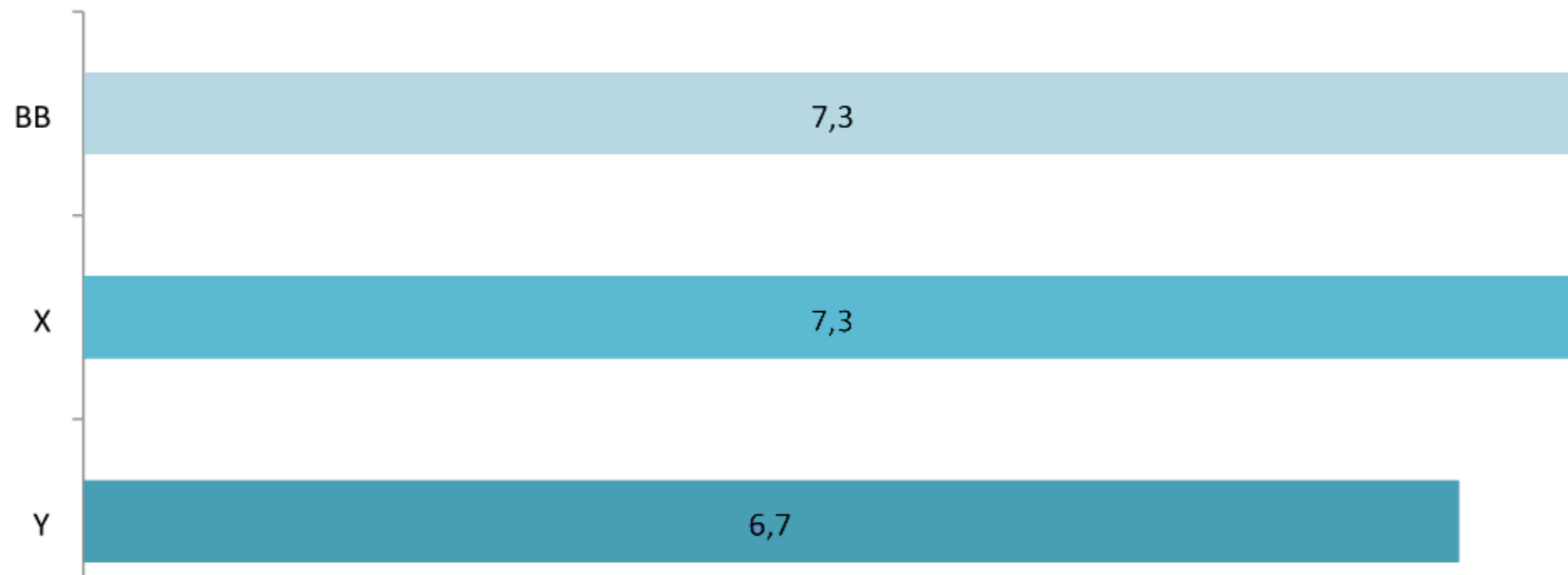
L'accueil en entreprise



- ▶ Les **BB** sont plus attachés à l'accueil en entreprise que les **Y**.
- ▶ Par ailleurs, des données complémentaires indiquent que l'importance attachée à l'accueil en entreprise est d'autant plus grande quand les personnes ne sont pas diplômées.

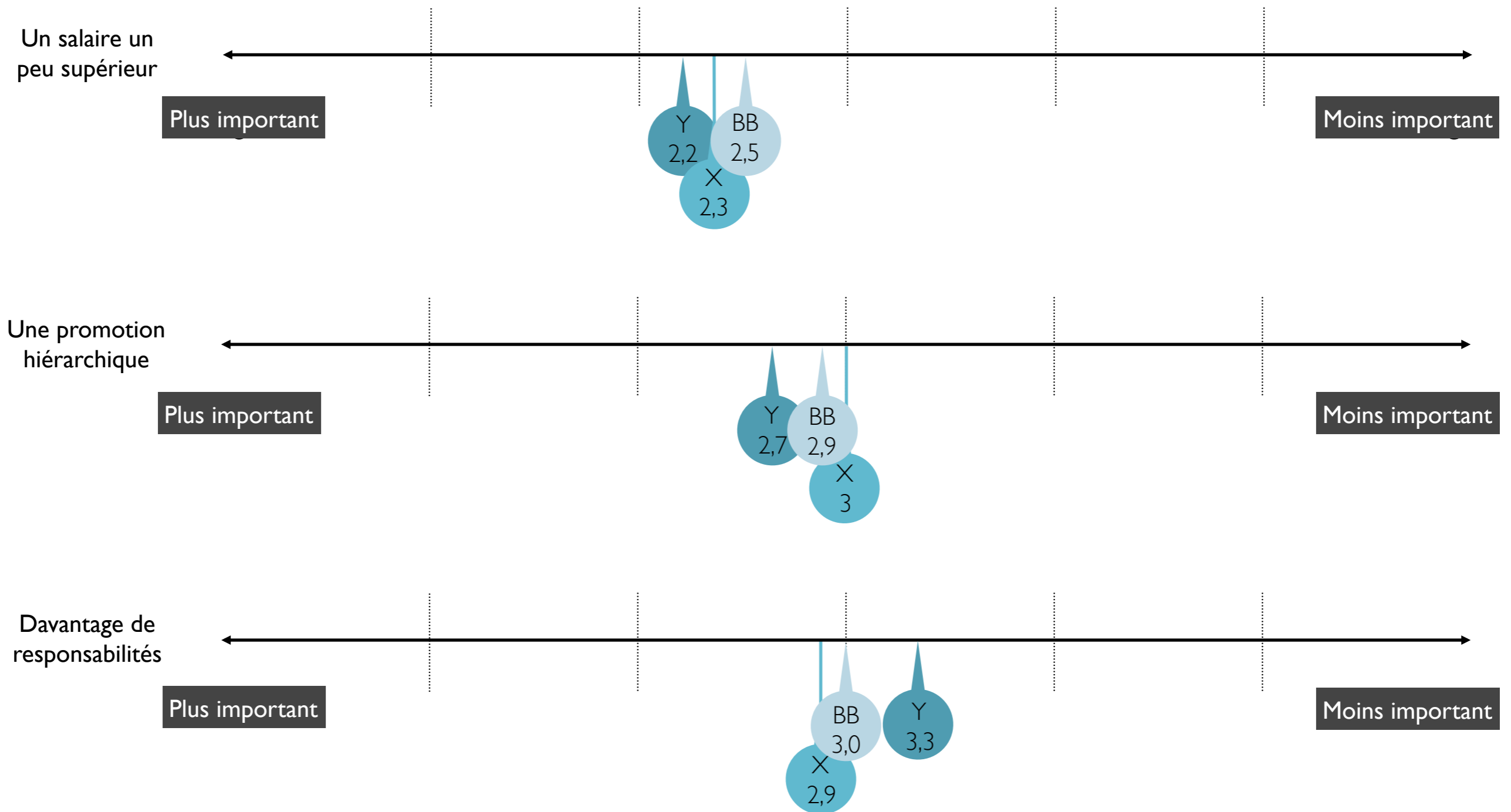
Q20/ Si vous deviez donner une note sur 10 pour dire à quel point vous êtes attaché à votre entreprise, quelle serait cette note ?

Calculé sur une base 713.

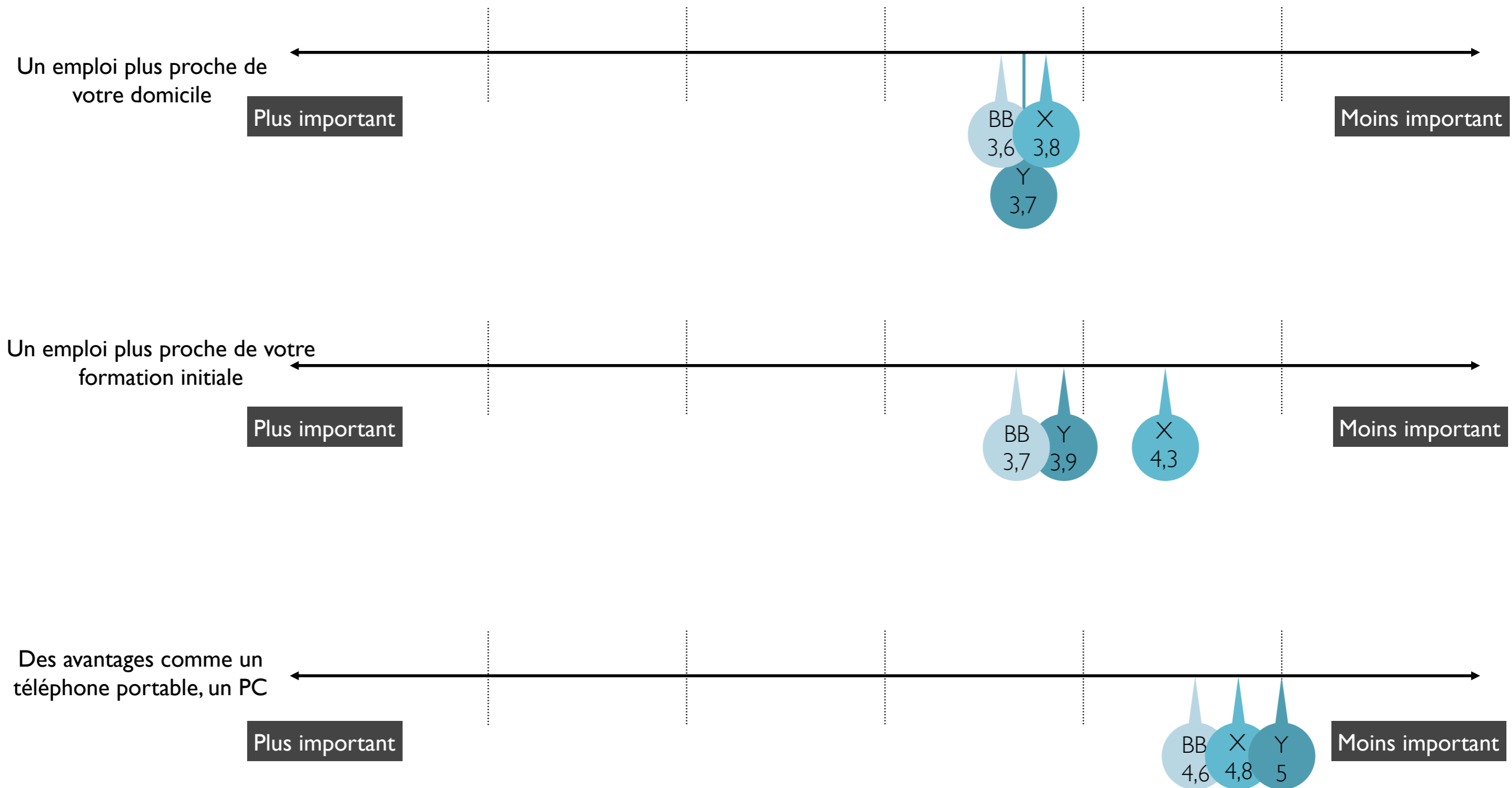



► L'attachement des trois générations à leur entreprise est sensiblement le même (moy. de 7,1).

Q21/ Qu'est-ce qui pourrait vous inciter à quitter votre entreprise ?
Classer par ordre d'importance.



Q21/ Qu'est-ce qui pourrait vous inciter à quitter votre entreprise ? Classer par ordre d'importance





Q21/ Qu'est-ce qui pourrait vous inciter à quitter votre entreprise ?
Classer par ordre d'importance

- ▶ On retient que les raisons pouvant déterminer un départ relèvent de la valorisation et du statut de l'individu (salaire, promotion, responsabilités); tandis que ceux ne relevant pas directement de l'emploi (proximité au domicile, cursus initial, avantages) semblent non discriminants.

Observations



1

Toutes générations confondues, le revenu est la première motivation au travail.

Ce trait est renforcé chez les **Y**. A cet égard, ils sont les seuls à privilégier la hauteur de salaire sur la stabilité de l'emploi à l'inverse des **BB**. On peut alors se demander si ce n'est pas l'absence de vue à long terme due à l'incertitude économique qui les fait pencher vers des gains à court termes.

Ce lien entre précarité de l'emploi et préférence pour la stabilité est confirmé par des données : moins les salariés sont diplômés, plus ils cherchent la stabilité.

2

Les générations considèrent qu'elles manquent de temps pour réaliser leur tâche. De manière surprenante, les **X** s'illustrent pour la première fois de cette étude en déplorant ce manque avec la plus grande vivacité. Sans doute à cause de leurs engagements extra-professionnels.

Elles font preuve de conscience professionnelle puisqu'elles restent pour finir leur travail bien que leur journée soit terminée.

3

En retour de cet investissement, elles attendent de leur employeur un environnement de travail agréable, confortable et les outils nécessaires à la bonne réalisation de leurs tâches. Ambitieuse, la génération **Y** souhaite qu'on lui donne les moyens d'avancer avec un cadre stable c'est à dire rigoureux.

Même si les trois générations se disent attachées à leur entreprise, toutes s'accordent à dire qu'elles saisiraient l'opportunité d'un emploi mieux payé; plus encore chez les **Y**.

Pas toujours motivées de la même manière, les générations souhaitent évoluer dans les meilleurs conditions. Certains comme les **X** déplorent un manque de temps tandis que les **Y** veulent un équilibre pour concrétiser leurs ambitions.

Et si la clef de cette entente intergénérationnelle résidait dans le fait que n'ayant pas les mêmes priorités, elles n'entrent pas en concurrence ?

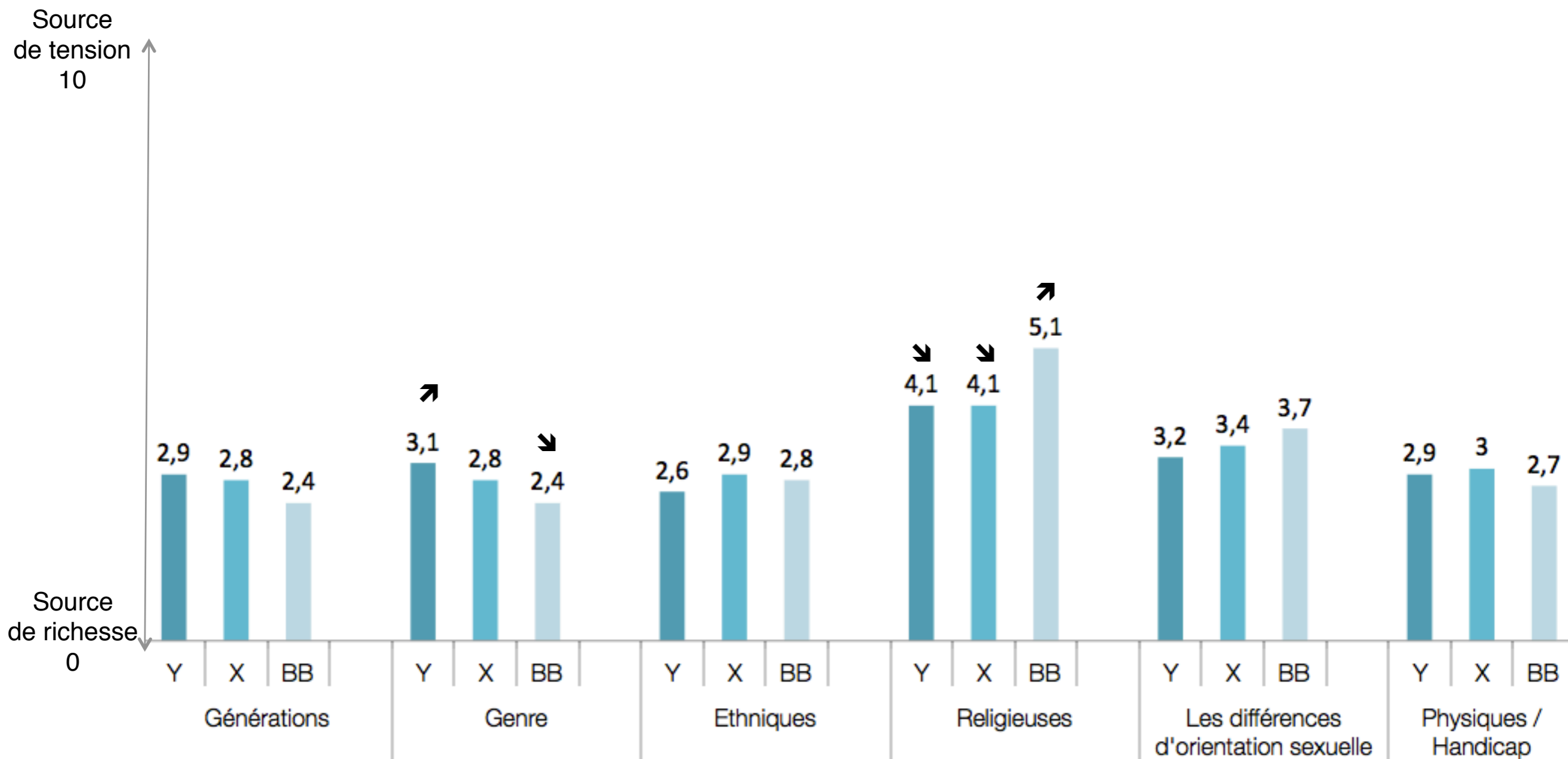


LA DIVERSITÉ

Q22/ Selon vous, les différences suivantes sont plutôt source de richesse ou de tension?



Calculé sur une base 713



Observations



Globalement les membres des trois générations perçoivent les aspects énoncés de la même manière. La principale source de tension est la religion, particulièrement pour les **BB**.

La présence de plusieurs générations dans l'entreprise est considérée comme une source de richesse.

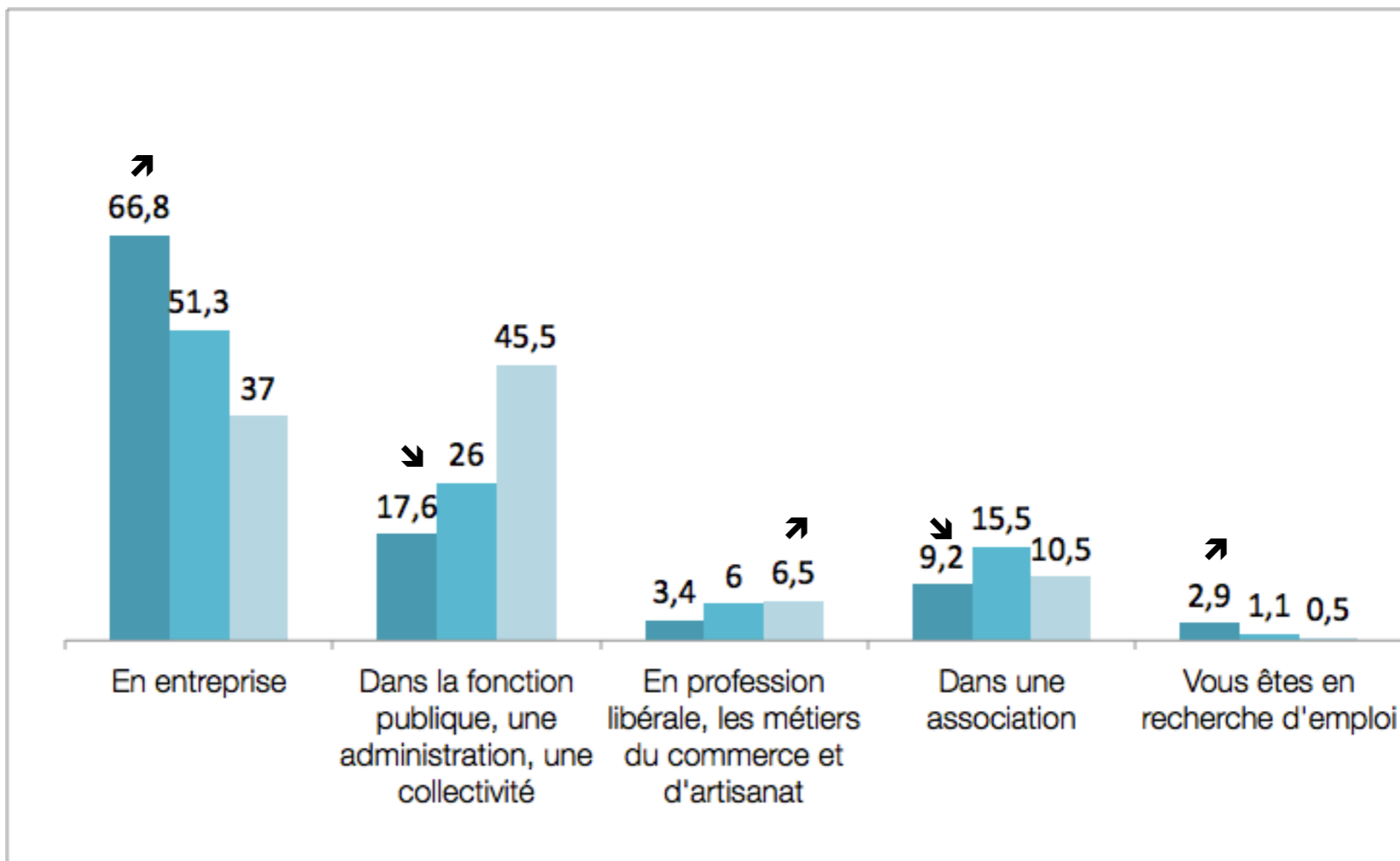
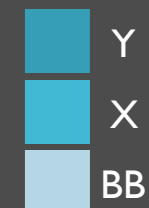
On observe donc les mêmes aspirations à la quiétude que dans les analyses précédentes. Dans le cas présent, la diversité au sein de l'entreprise est perçue comme une richesse et ne semble pas être une menace potentielle en cas de tensions exacerbées.



PARCOURS DES ENQUÊTÉS

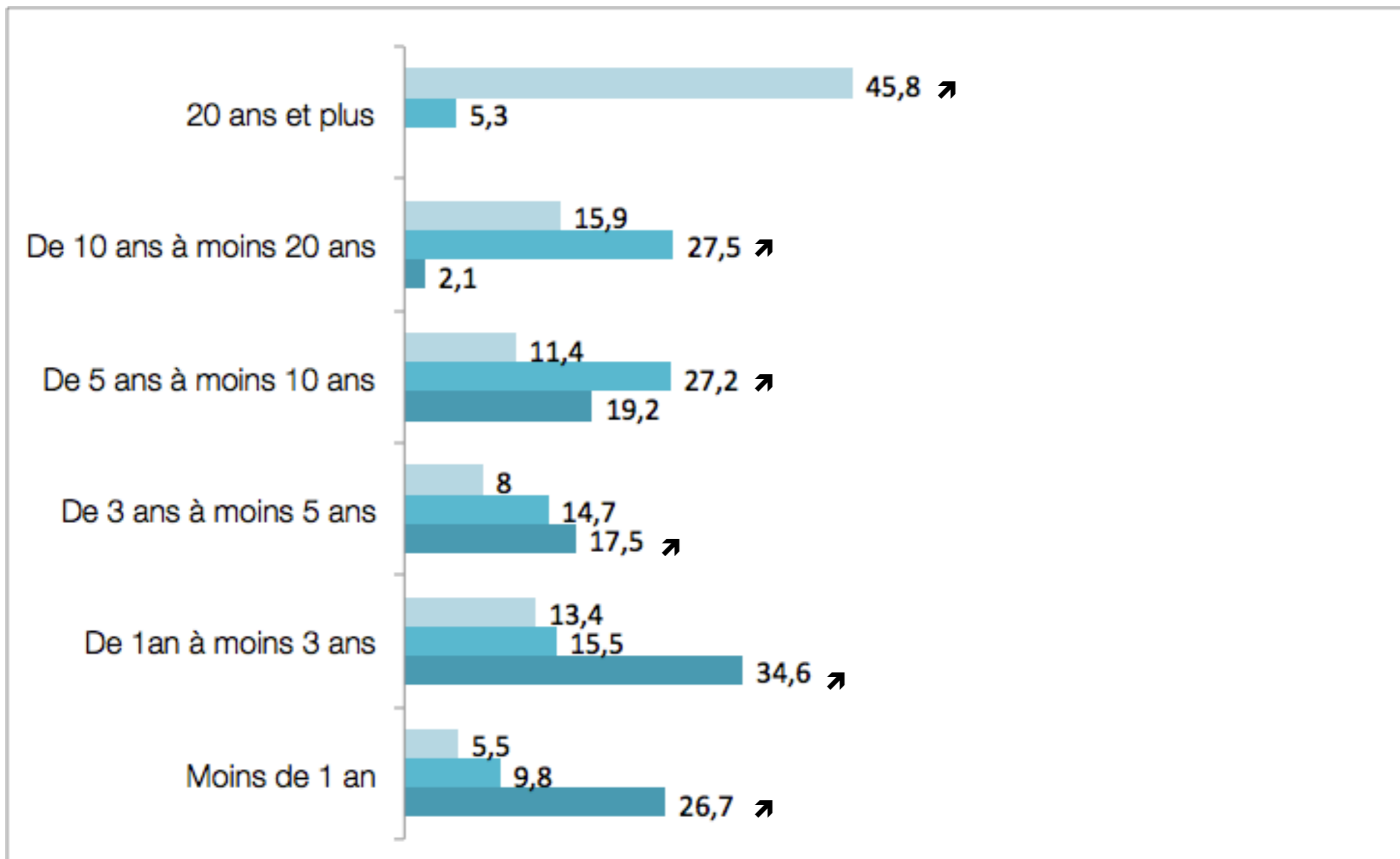
Q23/ Vous travaillez : (type de structure)

Calculé sur une base 713, en %



Q24/ Depuis combien de temps êtes-vous dans cette organisation ?

Calculé sur une base 713, en %

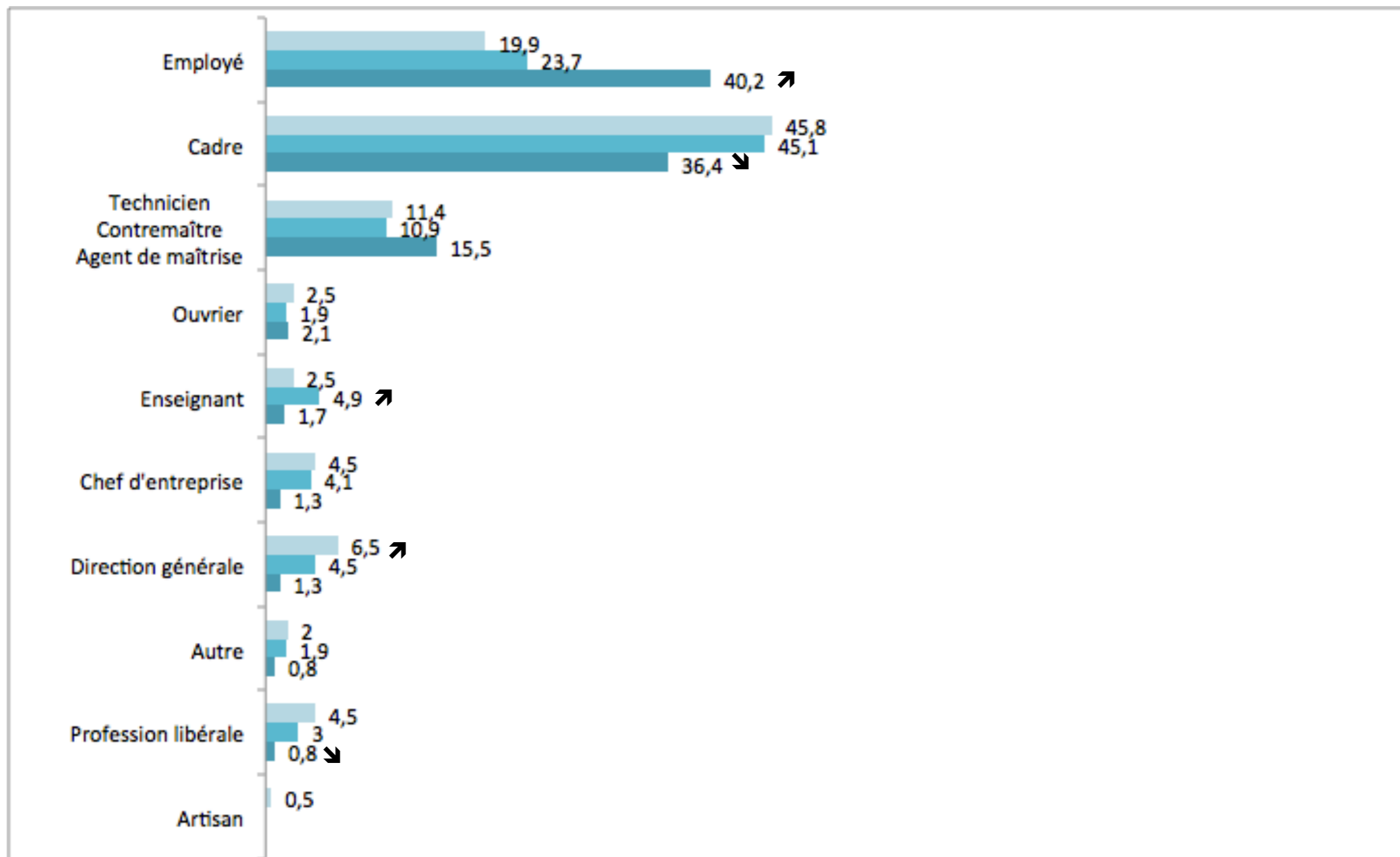


↗ ↘ Écart significatif à un seuil de 95 % avec le total échantillon

Q25/ Quel poste occupez-vous ?

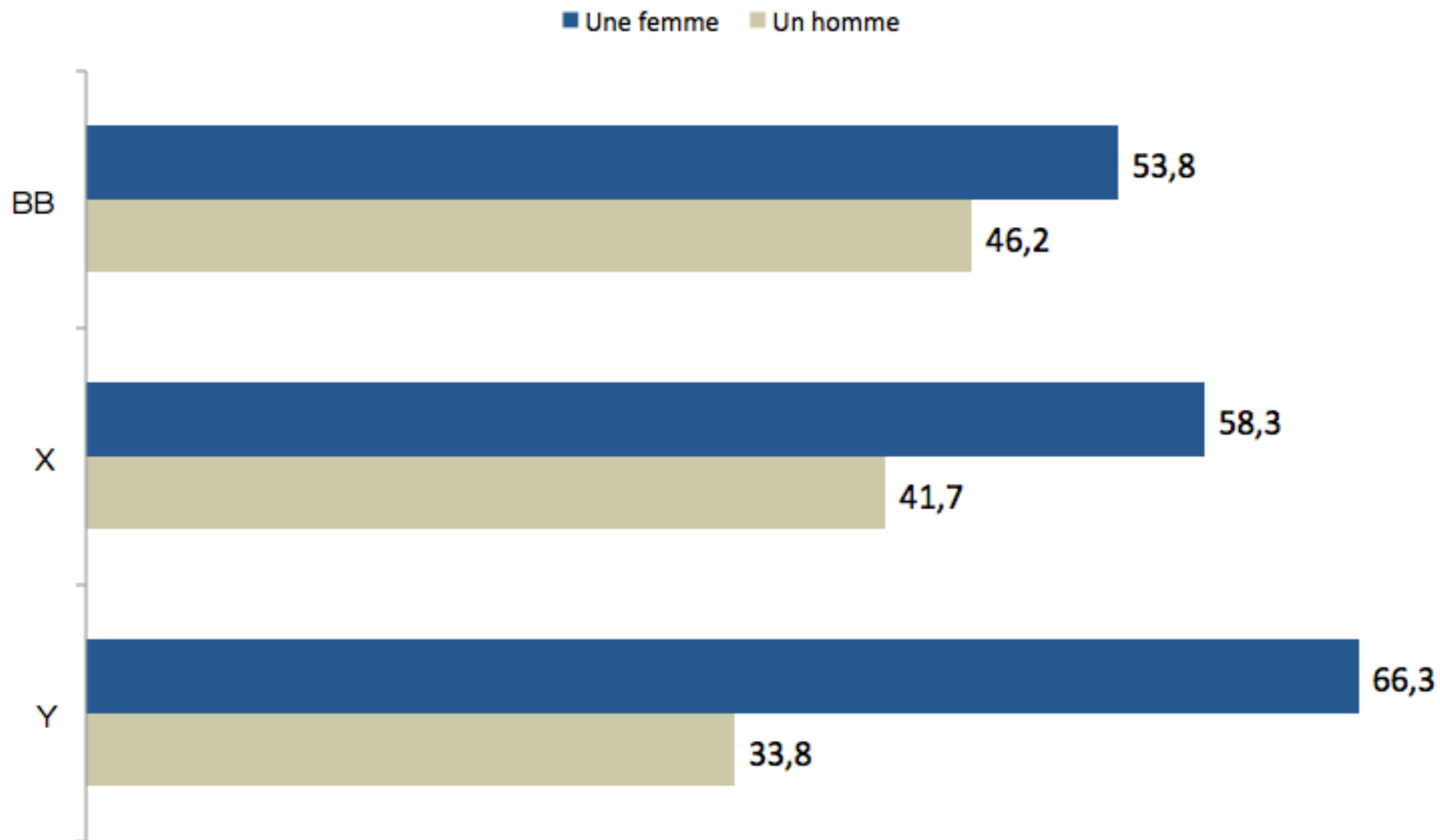
Calculé sur une base 713, en %

Y
X
BB



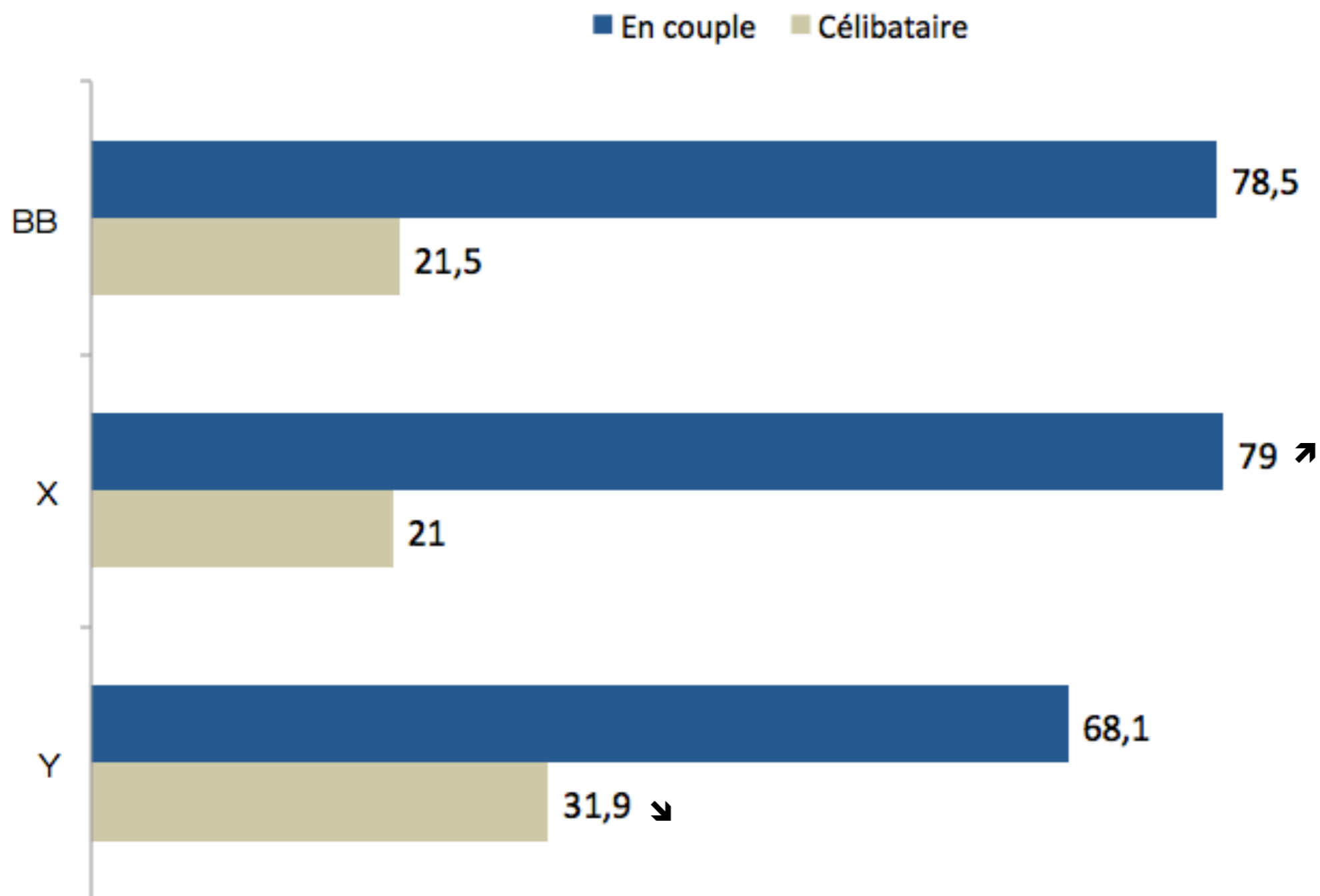
27/ Vous êtes : (Homme / Femme)

Calculé sur une base 713, en %



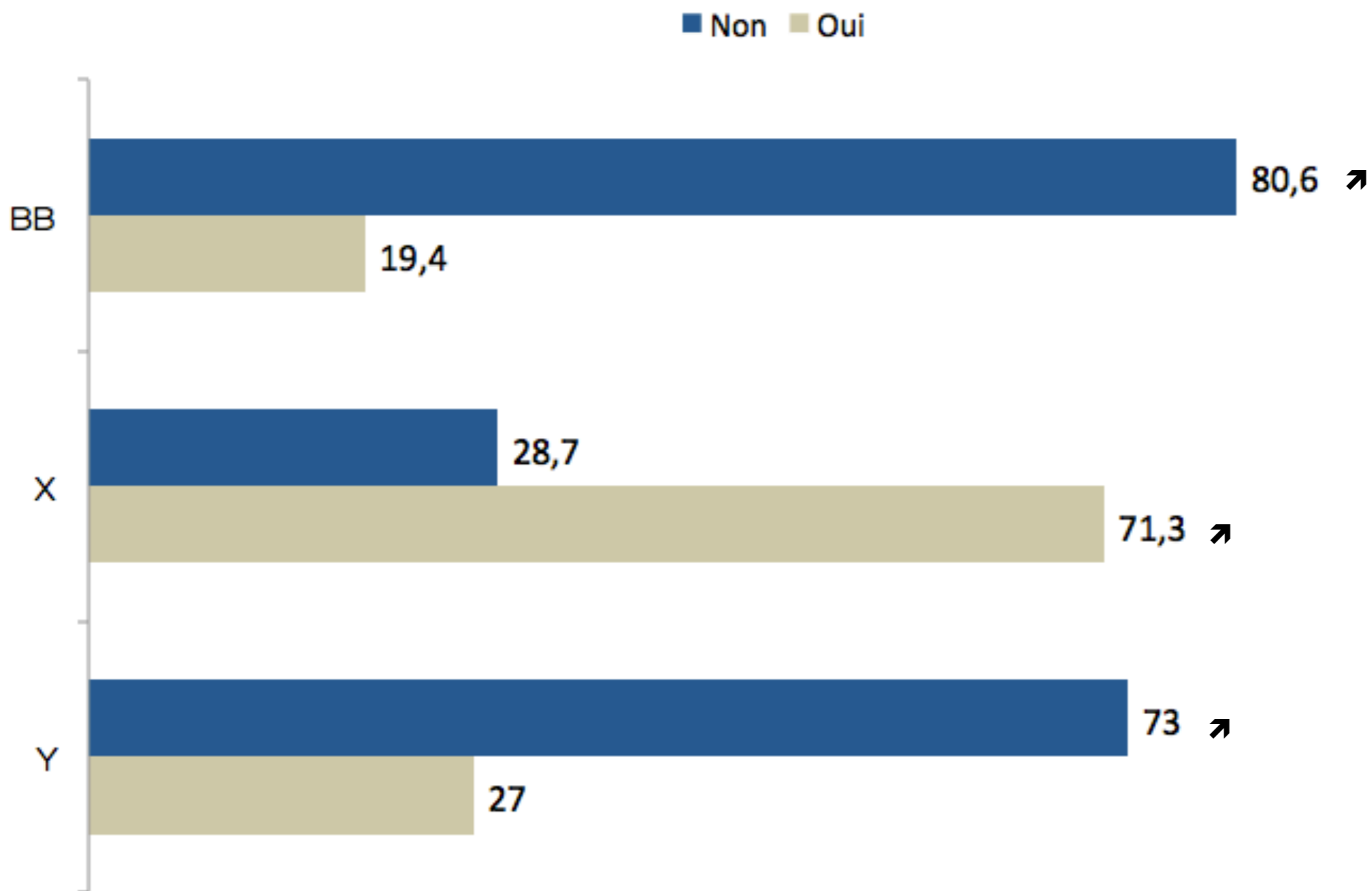
Q28/ Votre situation familiale :

Calculé sur une base 713, en %



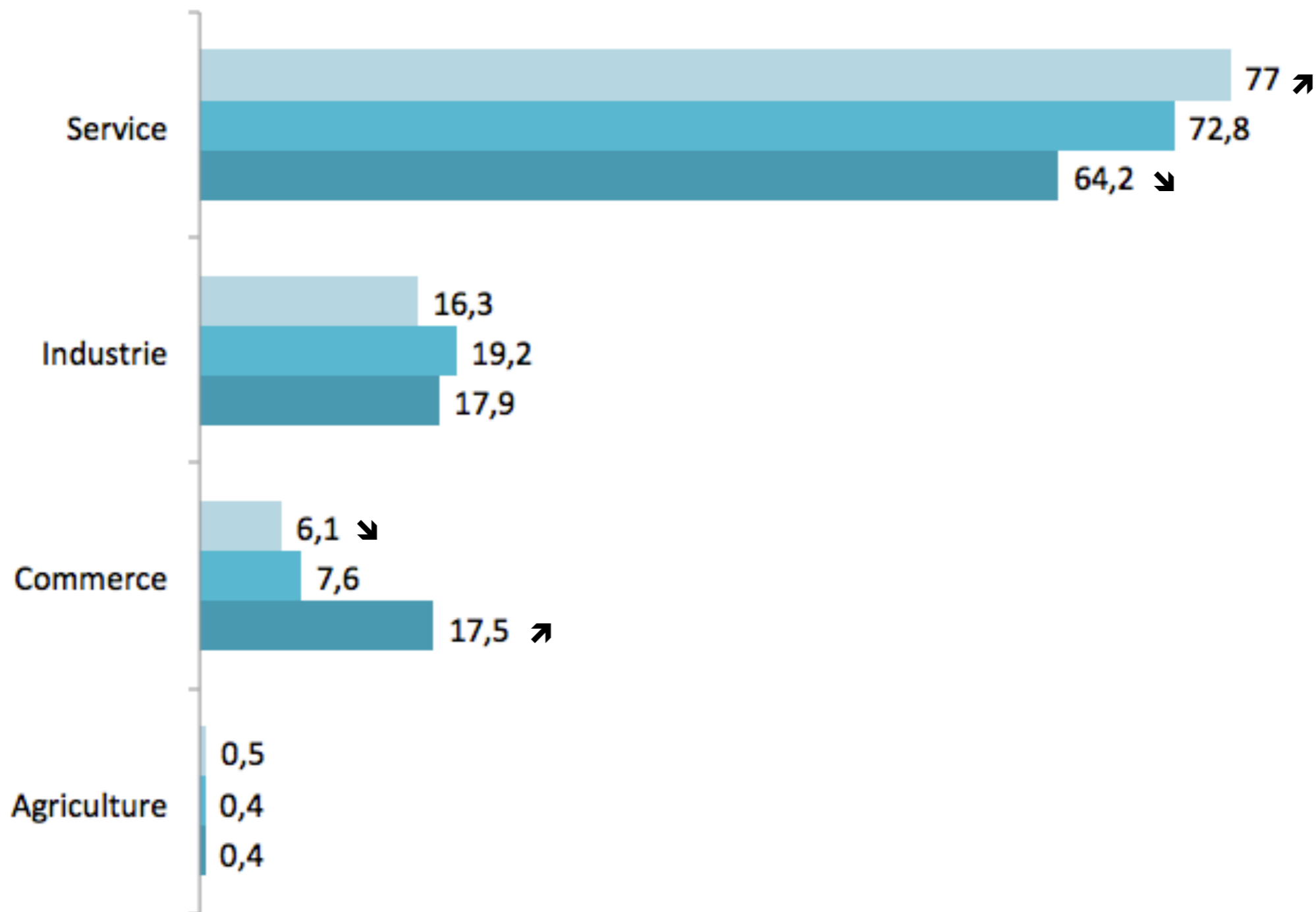
Q29/ Avez-vous des enfants de moins de 15 ans?

Calculé sur une base 713, en %



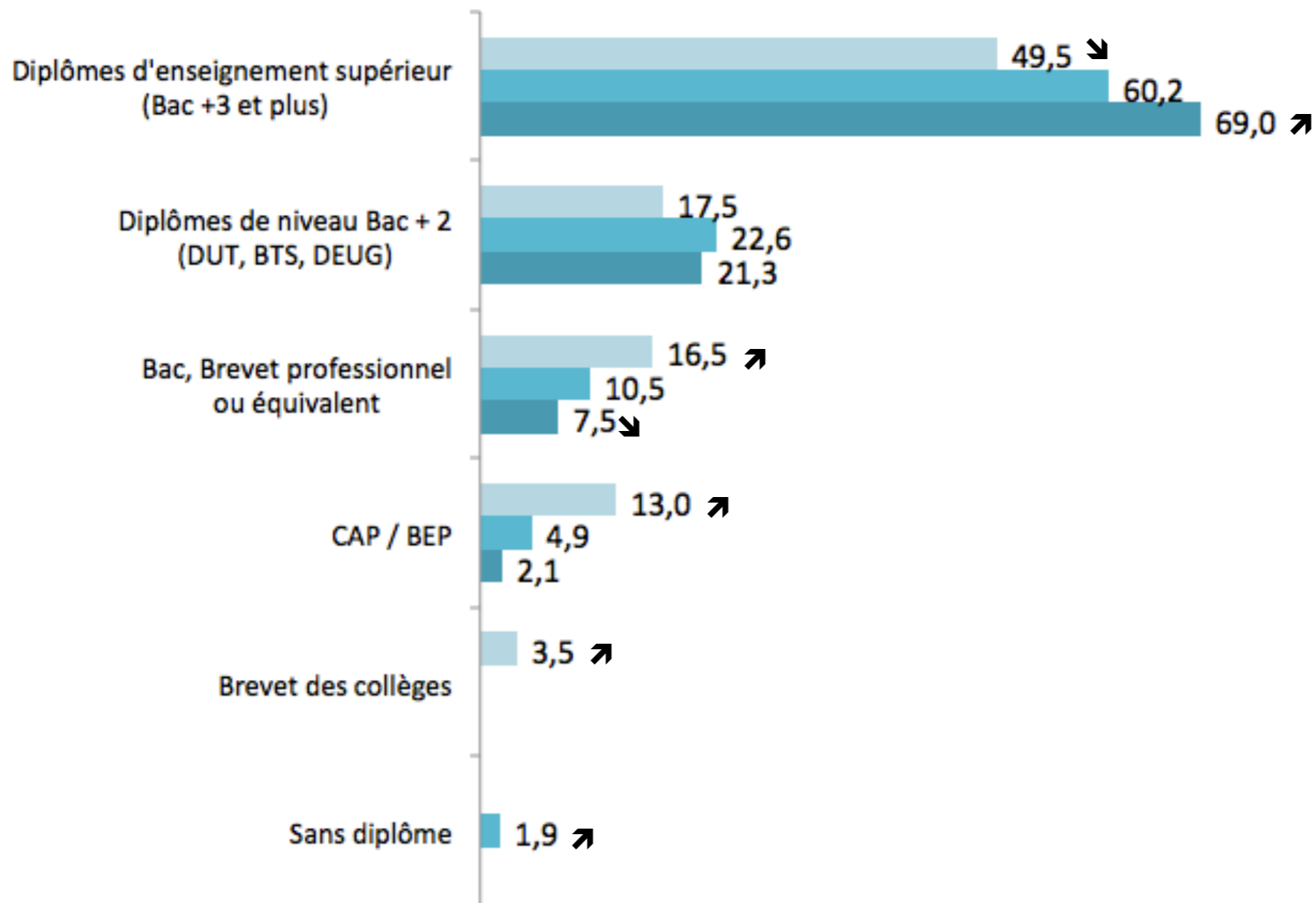
Q30/ Dans quel secteur travaillez-vous?

Calculé sur une base 713, en %



Q31/ Votre niveau de diplôme?

Calculé sur une base 713, en %



Conclusion



- 1 La technologie sans accompagnement peut devenir une source de clivages entre les générations.
- 2 L'âge n'est pas en soi un facteur de discorde entre les générations. Il peut le devenir lorsqu'il est couplé à d'autres facteurs.
- 3 Pas toujours motivés par les mêmes choses, elles veulent toutes évoluer dans leur vie professionnelle dans de bonnes conditions. A plus long terme, elles n'ont pas les mêmes aspirations, ce qui ne les met pas directement en concurrence.
- 4 La diversité (culturelle, ethnique...) n'est pas une source de tensions.

On peut en déduire que contrairement à l'idée d'un «choc» des générations qui fait presse, ces dernières n'ont pas à se craindre mutuellement.

Ce ne sont pas les générations qu'il faut scruter en premier lieu, mais le contexte qui les a bercé. Il est donc nécessaire de veiller à ce que ces dernières vivent toutes au même «temps» en accompagnant le changement et en restant à l'écoute.

On pourrait ainsi éviter que, lors de tensions, l'âge ne serve de prétexte pour rompre le dialogue, et ainsi prévenir de futurs conflits.



Note de lecture

Les modes de calculs utilisés dans le rapport sont les suivants :

- Une mesure en fréquences de classes c' est-à-dire en % de distribution des réponses

- Une lecture en indices :

L' indice est calculé selon le mode suivant : somme des niveaux d'attitude pondérés / nombre de répondants.

Par convention, la pondération est la suivante :

très (10), assez (5), peu (-5) et pas du tout (-10).

Outre le fait de rendre justice à chacune des modalités constituant l'appréciation générale, cet indice présente le double avantage de proposer une lecture rapide et de permettre une comparaison aisée et terme à terme des indicateurs entre chaque vague d'enquête.

CONTACTS



EQUIPE

Bertrand de Bodinat
Van Bui
Guillaume Combeuil
François Lagabrielle
Thibaut Sébire

COORDINATION DU DOSSIER

Florence Dumazert et Olivier Pohardy