

# 10 surprises sur les générations au travail

---

## **INTRODUCTION**

L'enquête qui a été menée vise à identifier comment se positionnent les générations par rapport à elles-mêmes, l'image qu'elles ont de l'entreprise et enfin leur rapport au monde du travail.

Les organisations vont être confrontées dans les années à venir à un dilemme de taille : d'une part, une génération est en train de terminer sa carrière professionnelle, d'autre part, on va devoir affronter une pénurie importante de main-d'œuvre. C'est donc maintenant que les entreprises doivent prendre des mesures pour répondre efficacement aux défis qui les attendent. La gestion des générations en fait partie. Mais le défi est-il différent d'une génération à l'autre ? Faut-il imaginer des politiques RH spécifiques par génération ? A quoi doit-on être attentif pour acquérir ou conserver des collaborateurs dans l'entreprise ? Quel est, finalement, le niveau de maturité des différentes générations ?

C'est à ce type de préoccupations et de questions que nous avons tenté de répondre. Ce premier rapport se concentre sur les données de base de l'enquête. Nous nous focalisons sur des informations nationales dans le présent rapport. Nous avons tenté de respecter les spécificités nationales, régionales (Flandre, Bruxelles et Wallonie), d'identifier les éventuelles différences entre sexes, niveaux de formation, etc.

L'enquête se caractérise par l'analyse comparative de trois générations. C'est la première enquête de ce type connue en Belgique. Généralement, les enquêtes menées se concentrent sur une génération en particulier. Nous disposons donc d'un comparatif générationnel de premier plan.

L'enquête a été menée par deux professeurs de HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège (Pr François Pichault et Pr Mathieu Pleyers). Le rapport a été élaboré par les mêmes personnes auxquelles s'est ajouté le Pr Jacques Vilrocx de la Vrije Universiteit Brussel. Les enquêtes ont été administrées par HEC Consulting Group. Cette enquête a été menée en partenariat avec Berenschot Belgium.

## LES GÉNÉRATIONS

Les générations analysées sont les suivantes :

- Les **baby-boomers** qui ont tendance à devenir papy-boomers et arrivent dans la dernière phase de leur carrière professionnelle. Cette génération est née entre les années 1949 et 1963 <sup>(1)</sup>.
- La **génération X** est en place dans les entreprises depuis un certain temps. Elle est née entre les années 1964 et 1979. Elle a atteint un niveau d'expérience important et, pour certains de ses membres, commence à prendre les commandes des niveaux de décision sans être encore très présente au top. Son niveau d'expertise s'est développé et elle peut se prévaloir d'une certaine expérience.
- La **génération Y** entre ou est sur le point d'entrer sur le marché de l'emploi. Elle est née entre les années 1980 et 1994.

## STRUCTURATION DE L'ENQUÊTE

L'enquête couvre deux dimensions principales :

- Un **positionnement sociologique**. Au travers de questions auto-référentielles, on cherche à identifier/comprendre les éléments qui font appartenir une personne à un groupe et la différencie d'un autre.
- Un **positionnement en entreprise**. Il s'agit de comprendre les motivations des personnes sondées par rapport à leur relation au travail et les liens qu'elles font avec leur groupe de référence (éléments de motivation/démotivation, points forts/faibles, valeurs, attentes envers l'entreprise, apports pour l'entreprise, etc).

---

<sup>(1)</sup> Les dates sont approximatives et varient d'une source à l'autre.

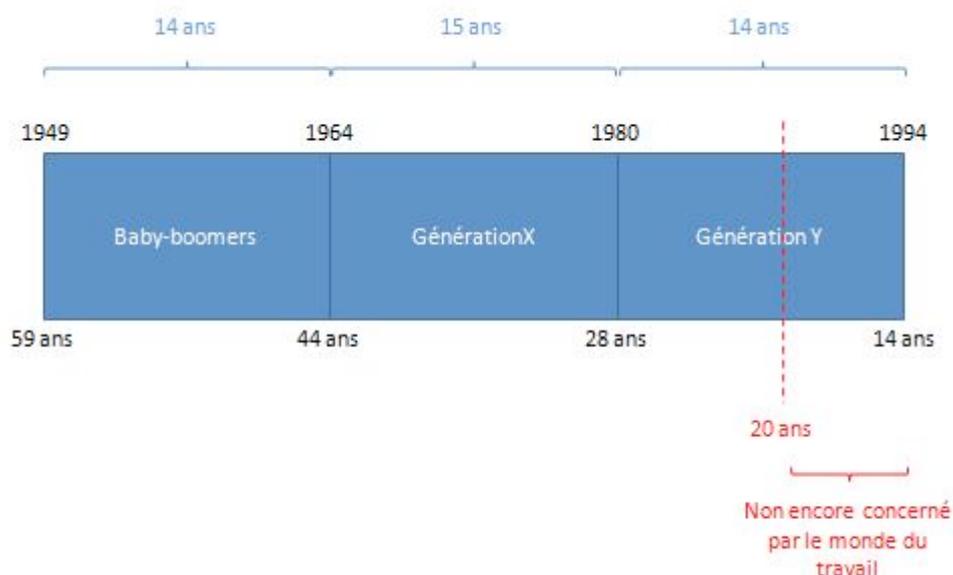
## L'ÉCHANTILLON

L'échantillon qui a été sondé est composé de 851 personnes réparties au prorata des régions, sexes, etc. La marge d'erreur est de 8% et le niveau de confiance est de 95%. La constitution de l'échantillon a été effectuée sur base des données démographiques du SPF Economie.

Les questionnaires ont été administrés lors d'entretiens directs entre le 28 avril 2008 et le 13 juin 2008.

L'étude exclut les personnes de moins de 20 ans et de plus de 59 ans afin de se limiter aux catégories actives et réellement concernées par le monde du travail.

Sur base des premiers résultats, un complément d'enquête sur la génération Y a été mené en juillet en vue de renforcer les tests de signification. (Khi<sup>2</sup>). Pour l'analyse des résultats, les données ont ensuite été pondérées pour être conformes à la population réelle.



## **RÉSULTATS**

### **MA GÉNÉRATION**

Nous avons cherché dans cette partie à comprendre comment chaque génération se voyait, identifiait ses forces et ses faiblesses, les éléments qui la motivent et la démotivent ainsi que la vision qu'elle a par rapport au travail.

#### **Comment les générations se perçoivent-elles ?**

Première grande surprise de l'enquête, la recherche de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est l'élément qui ressort comme prioritaire pour chacune des trois générations. C'est la priorité numéro un pour les femmes et ce dans une proportion un plus importante que pour les hommes. Une différence plus marquée se note entre les régions : c'est avant tout à Bruxelles, mais aussi en Wallonie, que cet aspect est considéré comme prioritaire. Cela est moins le cas en Flandre.

Vient ensuite un classement différencié par génération, mais assez logique. Pour la génération des papy-boomers, c'est la réalisation d'un projet personnel qui est cité. Pour la génération X, la réalisation d'un projet personnel est citée ainsi que le développement des compétences (en 3<sup>ème</sup> position). Pour la génération Y, c'est l'acquisition de compétences qui viendra en seconde position et la réalisation de son projet personnel en troisième position.

De manière globale, toutes générations confondues, la nécessité de se sentir dans un environnement stable et peu changeant est un élément également fort présent même s'il ne ressort pas comme tel pour une génération en particulier.

### **Points forts**

Comme on peut s'y attendre, les positionnements sont différenciés entre générations.

Les papy-boomers sont avant tout attachés à une structure et veulent y être fidèles d'une part. D'autre part, ils déclarent avoir l'esprit de groupe et une vision à long terme.

La génération X se déclare avant tout flexible et prête au changement. Les membres de cette catégorie se considèrent ensuite, avec un même niveau d'importance, comme cherchant continuellement à apprendre, ayant un esprit d'équipe et étant professionnels. Enfin, ils se sentent capables de se sortir de toutes les situations périlleuses.

La génération Y, quant à elle, se déclare, comme ses aînés directs, flexible et prête au changement. L'esprit de groupe est également présent, surtout chez les hommes, avec cette ouverture plus forte aux nouveautés technologiques. Contrairement aux deux autres générations, le professionnalisme est un point peu identifié par la génération Y.

### **Point faibles**

Les défauts des papy-boomers se résument en trois points : ils prétendent tout savoir, cherchent la stabilité et remettent les structures et l'autorité en question. Un reliquat de mai '68 ... ?

Leurs cadets directs – génération X – sont plutôt matérialistes : ils cherchent avant tout l'argent, prétendent – comme leurs aînés – tout savoir. Ils se déclarent même, dans une certaine mesure, opportunistes.

Enfin, la génération Y vit à l'heure de l'Internet : clairement impatiente et dans une certaine mesure volatile, la recherche de l'argent est une seconde priorité ... tout en prétendant tout savoir également !

### **Les motivations**

Deuxième surprise de l'enquête : une grande homogénéité de motivations entre générations. Clairement, le sentiment d'être utile aux autres, surtout chez les baby-boomers, et la reconnaissance et le succès sont les deux éléments qui sont prioritaires pour les trois générations. Fait marquant est que ce sentiment d'être utile aux autres est plus présent à Bruxelles et en Wallonie qu'en Flandre. Le développement personnel est également un élément présent pour les trois générations. Enfin, la possibilité d'avoir du temps pour soi se retrouve dans chaque génération, exprimé en termes de temps pour ses hobbies et sa famille et d'autonomie personnelle. Enfin, la génération X se démarque quelque peu dans la mesure où elle souhaite être un modèle pour les autres.

### **Les démotivations**

A fortiori, l'élément majeur qui dé motive les trois générations est l'inverse de celui qui les motive : le sentiment d'être inutile. Ce sentiment est fortement présent surtout chez les femmes de la génération Y.

A nouveau, on constate une grande cohésion entre générations dans la suite des réponses : le manque de reconnaissance et de succès surtout chez les hommes de la génération Y et le comportement individualiste des autres sont également des éléments de dé motivation pour les trois générations.

Enfin, en troisième niveau, on retrouve pour les aînés (papy-boomers et génération X) l'absence ou le non respect de règles déontologiques ou de valeurs. Cet élément n'est pas repris comme tel par la génération Y qui positionne le manque d'initiatives à faire valoir dans son travail.

## **La vision du futur**

Troisième surprise de l'enquête, les générations partagent la même vision du futur : construire soi-même son futur (aspect le plus présent chez les hommes de la génération Y et à Bruxelles) tout en reconnaissant l'importance du groupe (plus forts ensemble). Le paradoxe de la reconnaissance de l'individu dans le groupe.

Viennent ensuite des préoccupations différenciées selon les générations : pour les papy-boomers, le fait de ne pas profiter des avantages que leurs aînés ont pu avoir est un élément important, alors que pour la génération X, c'est la sauvegarde de la planète qui les interpellent. La génération Y est davantage préoccupée par l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

## **MA VISION DE L'ENTREPRISE**

Dans cette seconde partie de l'enquête, nous avons analysé la perception des générations par rapport aux entreprises : les valeurs d'entreprise importantes à leurs yeux, leurs attentes envers l'entreprise et, à l'inverse, leur perception des attentes des organisations à leur égard. Nous avons ensuite tenté de cerner les défis que les entreprises devaient relever selon le point de vue de chaque génération pour enfin comprendre ce que chaque génération considèrerait comme éléments importants pour les acquérir et les fidéliser.

### **Les valeurs d'entreprise**

La solidarité et l'esprit d'équipe est la valeur fondamentale pour les trois générations. C'est le quatrième fait marquant de l'enquête.

Les autres valeurs sont plus nuancées selon les générations. Les papy-boomers mettent ensuite en avant la créativité et l'équité. Pour la génération X, le respect de l'environnement et la créativité sont importants. Enfin, la génération Y se caractérise par la créativité et l'équité comme valeurs importantes.

On remarque ici une différence notable entre régions. Bien que la solidarité et l'esprit d'équipe soient aussi considérés comme la priorité la plus importante en Flandre, elle est toutefois moins accentuée que dans les deux autres régions. Par rapport à Bruxelles et à la Wallonie, l'engagement et l'esprit d'entreprise ainsi que le service à la clientèle sont mis plus en avant en Flandre

## **Les attentes envers les organisations**

La préoccupation parmi toutes de chaque génération est la garantie de l'emploi. Pas de distinction d'âges. Au contraire, les trois générations parlent d'une même voix. C'est la cinquième surprise que nous relevons.

La seconde attente marquante pour les générations est l'attention portée à l'humain. L'expression de l'attente peut varier d'une génération à l'autre, mais l'attente est bien réelle. Chez les uns, c'est l'environnement humain qui est mis en avant (papy-boomers et génération X), un équilibre entre l'humain et les résultats (génération X) ou la possibilité de se développer (génération Y).

## **Les attentes des organisations**

Ici, on constate des réponses plus diversifiées entre générations. Peut-être un message à l'adresse des entreprises, en vue de clarifier leurs discours.

Pour les papy-boomers, c'est avant tout la capacité de s'adapter au changement et la loyauté qui sont attendues par les organisations. Viennent ensuite la rentabilité et la dimension humaine.

La génération X met en avant la loyauté et la capacité de s'adapter au changement, comme ses aînés en insistant également sur l'investissement personnel pour atteindre des résultats en constante progression. La rentabilité et le respect des règles sont également perçus comme importants.

Enfin, la génération Y identifie les attentes prioritaires des organisations dans les domaines de la rentabilité, l'investissement personnel pour atteindre des résultats en constante progression et le respect des règles.

## **Les défis futurs de l'entreprise**

Sixième surprise de l'enquête : les générations parlent d'une même voix pour identifier le défi majeur des organisations : faire preuve d'innovation et d'anticipation du futur. Même si cela peut paraître évident à priori, on aurait pu avoir des préoccupations plus terre-à-terre et nettement moins visionnaires. De plus, les réponses auraient également pu être différenciées par génération en fonction de leurs préoccupations immédiates.

La réponse aux attentes du client sont des éléments positionnés en deuxième position pour les papy-boomers et la génération X, tandis que l'adaptation humaine au changement vient en troisième position. Les préoccupations sont les mêmes pour la génération Y mais dans l'ordre inverse.

D'autres défis sont également identifiés par l'ensemble des répondants, comme la préparation des jeunes générations (même pour la génération Y, mais peut-être se sent-elle victime d'un manque de préparation et d'accueil ?). La génération X évoque également le développement d'un projet de société.

## **Pour acquérir et conserver les générations**

A nouveau, et c'est le septième fait marquant de l'enquête, les générations parlent d'une même voix. Deux éléments ressortent fortement : tout d'abord le respect de la personne et ensuite l'honnêteté de l'organisation envers ses collaborateurs et ses clients.

Les programmes de formation sont également considérés comme importants pour la génération Y ... mais également pour les papy-boomers.

D'autres éléments ressortent également selon les générations, mais en définitive, elles reformulent ce qui vient d'être dit : des valeurs fortes pour la génération X et Y, la flexibilité et la souplesse pour les papy-boomers.

## **MON TRAVAIL**

Dans cette troisième et dernière partie de l'enquête, nous avons exploré quatre dimensions : le rapport des générations au temps de travail, leurs préoccupations face à l'emploi, leur perception par rapport à leur travail et enfin, ce que les générations considèrent devoir développer en termes de compétences.

### **Le rapport au temps de travail**

On observe une confirmation des éléments déjà évoqués précédemment : les générations, de manière unanime, considèrent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée comme la priorité.

Les deux autres priorités se retrouvent également pour chaque génération, mais l'ordre s'inverse. Il s'agit de la possibilité de gérer soi-même son temps (deuxième priorité pour les générations X et Y) et la réduction du niveau de stress (deuxième priorité pour les papy-boomers et la génération X, ex-æquo).

Ce sont avant tout les femmes de la génération X, mais aussi celles de la génération Y qui, nettement plus que leurs collègues masculins, voudraient diminuer le niveau de stress.

### **Les préoccupations face à l'emploi**

Huitième fait marquant : les préoccupations vont dans tous les sens ! Cela semble démontrer la nécessité d'une clarification des messages transmis par les entreprises.

Pour les papy-boomers, devoir travailler plus d'années que prévu est la préoccupation principale ; ensuite, la problématique liée au pouvoir d'achat, elle-même suivie par la déshumanisation du monde du travail et de l'entreprise.

Pour la génération X, c'est la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle qui l'emporte, suivie également par la problématique du pouvoir d'achat (préoccupation plus présente chez les hommes que chez les femmes), elle-même suivie, à la fois par le fait de ne pas trouver un emploi satisfaisant et la crainte des pertes d'emploi.

La génération Y est également préoccupée par le fait de ne pas trouver un emploi satisfaisant (souci plus présent chez les femmes), suivi de l'impossibilité de trouver un emploi (cette crainte apparaît d'une manière frappante dans les trois régions auprès de la génération Y et est aussi plus présente chez les femmes que chez les hommes de cette même génération), la problématique du pouvoir d'achat et la conciliation vie privée - vie professionnelle.

### **Perception par rapport au travail**

Malgré tout ce qui a été dit, finalement, - et c'est le neuvième fait marquant de l'enquête – les générations dans leur entièreté et de manière forte (pratiquement 2/3 des répondants), considèrent que leur travail les intéresse et correspond à un choix personnel. En pratiquant leur activité professionnelle, les générations n'ont pas le sentiment de travailler mais plutôt de s'amuser.

Un phénomène assez spectaculaire est constaté à Bruxelles où les papy-boomers et la génération X sont atypiques. La génération X, dans cette région, voit son travail, pour plus de la moitié (à savoir 59%), comme un besoin financier, tandis que les papy-boomers de la région bruxelloise sont Belges (avec 86%) qui s'amuse le plus au travail.

A l'inverse, une minorité des répondants considère que son travail est pesant et qu'elle aspire à se consacrer à ses loisirs. Elle considère que son travail répond, avant tout, à un besoin financier.

Voici donc un message encourageant à prendre en considération et exploiter au sein des organisations. En d'autres, termes, un gisement existe, reste à l'exploiter.

### **Compétences à développer**

Si on retrouve une cohésion inter-générationnelle dans les compétences à acquérir, la priorité peut varier d'une génération à l'autre.

Pour les membres de la génération du papy-boom, c'est la capacité à travailler avec différentes générations qui est prioritaire. Les générations X et Y considèrent que l'apprentissage des nouvelles technologies est la compétence première à développer. Cette compétence est secondaire pour les papy-boomers.

Le travail en équipe est positionné en troisième choix pour les aînés. En troisième choix, on trouve également l'intégration de la mondialisation pour la génération X et la gestion d'équipe pour la génération Y.

## **CONCLUSIONS**

L'enquête met en avant plusieurs constats importants.

1. Contrairement à ce que d'aucun aurait pu penser, il n'y a pas de différences significatives entre les générations, qui ne puissent être, d'une manière ou d'une autre, gérées par les organisations. C'est la dixième surprise de l'enquête.
2. La génération Y, considérée souvent comme atypique dans ses choix et préoccupations n'est pas fortement différente des autres générations. Si on peut constater des différences de degrés de réponse, la nature des préoccupations reste la même entre générations.
3. Les générations sont très matures par rapport à leur auto-analyse. Elles ne se leurrent pas sur ce qu'elles sont, ce qui les attend.
4. Certaines incohérences dans les positions des répondants peuvent apparaître à première vue : l'intérêt pour son projet personnel combiné à l'importance du groupe. La première dimension est individualiste, la seconde de groupe. Après discussion avec un panel de répondants, il ressort de manière très symptomatique le souhait – pour ne pas dire la volonté – de pouvoir être responsable d'un projet que l'on a choisi au sein d'un groupe. Cela suppose la liberté – et la capacité – de gérer soi-même la réalisation du projet vers un objectif que l'on a défini ensemble. Cela s'appelle la délégation. Cette dimension met donc en avant un sentiment de frustration émanant de personnes qui se sentent considérées comme des bras sans tête.
5. Un gisement d'opportunités existe pour les dirigeants d'entreprise. Un potentiel de ressources est présent, avec un enthousiasme certain, lucide. Nous en voulons pour preuve la réaction unanime des générations en termes de vision du futur (faire preuve d'innovation et d'anticipation du futur).
6. Cette vision du futur n'est-elle pas également un appel à un leadership qui fait défaut dans un grand nombre d'organisations ?
7. Des dimensions de communication, de mobilisation articulées autour de la vision et des valeurs doivent être valorisées au sein des entreprises.
8. Les trois générations prétendent tout savoir. N'est-ce pas le signe d'un manque d'ouverture aux autres, au sein de chaque génération mais également entre générations.

Le débat des conflits de générations n'est peut-être pas encore clôturé !