

Ce rapport a été réalisé par **Solène Rosiau, Département des Études et Projets, AFT** Mars 2022

Cette action est réalisée dans le cadre de la démarche portant **Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences [EDEC]**. Elle bénéficie d'un cofinancement et de l'expertise du ministère en charge de l'Emploi **[DGEFP]** au titre du **Plan d'Investissement dans les Compétences [PIC]**.



TABLE DES MATIÈRES

ÉDITO	5
INTRODUCTION	6
1• REVUE DE LITTÉRATURE	8
1.1 Problématiques du secteur	9
1.2 Générations et rapport au travail	10
2• OBJECTIFS ET FORMULATION DES HYPOTHÈSES	12
2.1 Objectifs	13
2.2 Hypothèses	13
3• MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE	15
3.1 Le questionnaire	16
4• RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE	18
4.1 Échantillon	19
4.2 Hypothèse de travail n°1 :	
<i>Les jeunes des générations Y et Z considèrent autrement le travail que les générations précédentes.</i>	21
4.2.1 Les valeurs	21
4.2.2 Les attentes et aspirations	24
• Un équilibre entre vie privée et vie professionnelle ?	24
• Recherche de sens dans le travail ?	25
• Un apprentissage en continu ?	27
• Ambiance de travail et qualité des relations	28
• Travail d'équipe et collaboration	30
• Loyauté et investissement	31
• Technophile ?	33
4.3 Hypothèse de travail n°2 :	
<i>L'existence de trois/quatre générations au travail exige un renouvellement des modes de management et d'organisation afin d'adapter les entreprises à la diversité des attentes et des populations.</i>	35
4.3.1 Les attentes managériales	35
• Tendances générales par type d'organisation	35
• Analyse approfondie par aspect managérial	36
Perception de l'entreprise	36
Structure de l'entreprise	37
Implication dans les prises de décisions	38
Le recrutement	39
Entreprise et vocation personnelle	39
Fiches de postes et intitulés	39
La gestion des conflits	40
Perception de l'échec/ des erreurs	40
Evaluation de la performance en entreprise	41
4.3.2 Les attraits et contraintes métiers	41
• Satisfaction globale	41
• Les attraits métiers	42
Éléments d'attractivité du secteur pour les non-salariés	42
Éléments d'attractivité pour les salariés	43
• Les contraintes métiers	44
Source d'énervement chez les salariés	45
• Les bonnes pratiques des entreprises	45

4.4 Hypothèse de travail n°3 :	
<i>Lors d'un processus d'orientation, de reconversion ou encore de questionnement professionnel, il est d'usage de s'interroger sur l'adéquation entre la personnalité et la profession.</i>	
<i>Il existe des « profils de salariés » en fonction du secteur d'activité et du métier exercé dans le transport et la logistique.</i>	47
4.4.1 Profil métier du conducteur livreur	47
• Détail de l'échantillon	47
• Le profil métier : Qualité et compétences comportementales	47
• Attentes et aspirations	49
Organisation et horaires de travail	49
Contenu du travail	49
• Contraintes perçues	50
4.4.2 Profil métier du conducteur de véhicules routiers de transport de marchandises longue distance	50
• Détail de l'échantillon	50
• Le profil métier : Qualité et compétences comportementales	50
• Attentes et aspirations	52
Organisation et horaires de travail	52
Contenu du travail	52
• Contraintes perçues	52
4.4.3 Profil métier de l'affréteur	52
• Détail de l'échantillon	52
• Le profil métier : Qualité et compétences comportementales	52
• Attentes et aspirations	54
Organisation et horaires de travail	54
Contenu du travail	54
• Contraintes perçues	54
4.4.4 Profil métier du conducteur de véhicules de transport routier de voyageurs	54
• Détail de l'échantillon	54
• Le profil métier : Qualité et compétences comportementales	55
• Attentes et aspirations	56
Organisation et horaires de travail	56
Contenu du travail	56
• Contraintes perçues	57
4.4.5 Profil métier de l'ambulancier	57
• Détail de l'échantillon	57
• Le profil métier : Qualité et compétences comportementales	58
• Attentes et aspirations	60
Organisation et horaires de travail	60
Contenu du travail	60
Vision vis-à-vis du travail	60
• Contraintes perçues	60
5- DISCUSSION	61
5.1 Synthèse des différences générationnelles	62
5.1.1 Des valeurs peu spécifiques	62
5.1.2 Des attentes et aspirations variables vis-à-vis du travail	62
5.2 Attractivité du secteur	65
5.2.1 Point de vue général des salariés sur leur métier	65
5.2.2 Point de vue général sur les non-salariés	65
5.2.3 Les composantes d'attractivité et contraintes	65
• L'attractivité et les contraintes en lien avec le contenu du travail	65
• L'attractivité et contraintes en lien avec l'organisation du travail / l'autonomie	66
• L'attractivité et les contraintes en lien avec le relationnel	67
• L'attractivité et les contraintes en lien avec l'entreprise et le secteur	67
• L'attractivité et les contraintes en lien avec la rémunération	67
CONCLUSION	68
6- ANNEXES	69

ÉDITO

La crise sanitaire de la Covid-19 a révélé aux yeux du grand public, à quel point le Transport et la Logistique étaient essentiels pour le bon fonctionnement de l'économie et à l'acheminement de produits de première nécessité (le transport de produits agricoles et alimentaires, l'appariement de médicaments, le transport sanitaire, le transport des énergies...) vers les points de distribution et/ou chez les particuliers. Malgré la reconnaissance de l'utilité du Transport et de la Logistique, les entreprises du secteur, notamment les TPE/PME, peinent à pourvoir leurs postes et rencontrent des difficultés à attirer des candidats, notamment les jeunes générations, sur certains métiers de la filière dont les conditions d'exercice sont souvent méconnues.

Cette situation limite le potentiel de développement des entreprises et contraint leurs performances économiques.

La Branche des transports routiers et activités auxiliaires de transport a ainsi été amenée à se pencher sur l'attractivité de ses emplois. Dans le cadre de l'EDEC PIC Mobilités, une réflexion plus large traitant l'ensemble de la chaîne du recrutement (attirer, recruter, intégrer et fidéliser) a ainsi été initiée. Il est en particulier apparu très clairement que les employeurs, aujourd'hui, doivent adapter leurs modes de recrutement et de management à l'arrivée sur le marché de nouvelles générations. Leurs aspirations sont sensiblement différentes de celles de leurs aînés. Les entreprises sont en recherche de « clés d'explication » pour comprendre et mettre en miroir les valeurs et les comportements des jeunes, potentiels futurs salariés, et des salariés.

Les identifier et les comprendre constitue donc un enjeu important pour l'attractivité et la fidélisation des salariés dans la Branche.

Dans ce contexte, la branche s'est intéressée aux différences générationnelles et à la manière dont elles s'expriment dans le transport et la logistique pour mieux cerner les motivations des salariés vis-à-vis de leur travail mais également leurs aspirations et souhaits d'évolution, les difficultés qu'ils rencontrent et leurs attentes managériales. À cet effet, des salariés mais également de potentiels futurs salariés, de tout âge, en exercice ou recherchant un métier dans le secteur, ont été interrogés.

L'AFT a reçu un mandat de la CPNEFP (Commission Paritaire Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle dans les transports routiers et les activités auxiliaires du transport) pour réaliser les travaux. Ce rapport d'enquête, réalisé par l'AFT dans le cadre de la démarche portant Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences (EDEC), a bénéficié d'un cofinancement et de l'expertise du ministère en charge de l'Emploi (DGEFP) au titre du Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC). Il réalise la synthèse des résultats de l'enquête conduite auprès des salariés et potentiels futurs salariés de la Branche transport logistique. Il propose en outre des pistes de réflexion afin d'entamer une transformation des pratiques en entreprise.

Ces résultats alimenteront, par ailleurs, des ateliers paritaires dans la branche qui se dérouleront en mai 2022, et permettront de formuler des recommandations opérationnelles, mises à disposition des entreprises en juin, en amont de la sortie des nouvelles promotions.

Bruno LEFEBVRE PRÉSIDENT CPNEFP
Michel CHALOT VICE-PRÉSIDENT CPNEFP



INTRODUCTION

A lors que les entreprises de la branche des transports routiers et de la logistique sont créatrices d'emplois, elles font face à de vives difficultés de recrutement, dues en partie à un manque d'attractivité des métiers auprès des jeunes et à une pénurie de candidats.

À ces problématiques d'attractivité et de recrutement, s'ajoutent des enjeux d'intégration et de fidélisation du personnel, en particulier des plus jeunes, sur certains métiers de ces mêmes publics tant en interne qu'en externe.

Au regard des données de l'Observatoire Prospectif des métiers et des qualifications dans le Transport et la Logistique (OPTL), les démissions constituent la première cause de départ des établissements de la Branche en 2019, 28% des départs chez les moins de 20 ans et 45% pour les personnes entre 25 et 40 ans.

Les jeunes générations sont réputées pour avoir des attentes, perceptions et fonctionnements différents de leurs aînés, ce qui suscite bien des interrogations de la part des managers et des difficultés de compréhension intergénérationnelle. Les entreprises sont en recherche de clés pour comprendre les valeurs et comportements de ces salariés et futurs salariés et ainsi faciliter l'entente et la coopération intergénérationnelle au sein de leurs équipes. Il apparaît ainsi nécessaire de trouver des leviers d'actions pour faire face à ces problématiques en cherchant à mieux les appréhender, et en proposant des solutions concrètes aux entreprises et managers afin d'inciter, d'encourager de nouvelles vocations vers les métiers des transports et de la logistique, et de fidéliser ceux qui les exercent.

Quel est le positionnement des jeunes vis-à-vis du monde du travail, et plus particulièrement vis-à-vis des entreprises de transport et logistique ? Quelles sont leurs attentes et aspirations vis-à-vis de l'entreprise et du travail ? À quoi ressemble leur entreprise idéale ? Quelle(s) relation(s) recherchent-ils avec leur manager et leurs collègues ? Sont-ils fidèles à l'entreprise et à quelles conditions ? Quelles sont les bonnes pratiques perçues en entreprise, et parallèlement quelles sont les contraintes qui leur pèsent ? Autant de questions auxquelles l'AFT a tenté de répondre, avec le soutien du Plan d'Investissement dans les Compétences, en menant une enquête dont les résultats sont présentés ici, et qui seront utiles pour proposer des pistes de réflexion pour une transformation des pratiques en entreprise. À ce titre, des recommandations seront ultérieurement élaborées et mises à disposition des entreprises.

L'étude, réalisée en ligne de mars à juin 2021, sur la base d'un questionnaire comportant 89 questions, a recueilli 1250 réponses provenant de salariés et potentiels futurs salariés du secteur, âgés de 18 à 68 ans et répartis sur tout le territoire national.

L'arrivée de nouvelles générations au sein des entreprises invite à repenser l'organisation du travail, tout comme le management. Si l'on peut retrouver des points communs aux différentes générations, les perceptions et modes de fonctionnement divergent nettement. Alors que la génération des babyboomers se montre dévouée à l'entreprise, est capable de faire des concessions sur ses convictions, considère que les objectifs du travail et le respect des échéances professionnelles sont plus importants que d'autres aspects de la vie, les jeunes générations (Y et Z) considèrent que le travail est important mais pas plus que la famille, les relations sociales, les loisirs ou les engagements militants...



...

Pour les jeunes générations (Y et Z), l'entreprise doit contribuer à l'épanouissement personnel et avoir une dimension relationnelle importante. Elles attendent des entreprises qu'elles donnent de l'importance au collectif et souhaitent être impliquées dans les prises de décisions.

Au niveau du travail, elles souhaitent du changement dans leurs missions, veulent que leurs actions aient du sens, et veulent pouvoir progresser, l'erreur étant une source d'apprentissage.

Les jeunes générations envisagent aussi l'entreprise idéale comme une organisation relativement décloisonnée, où les relations de travail n'y sont

plus déterminées par le statut ou la place occupée avec l'ancienneté mais à partir d'une approche dynamique des compétences et motivations de chacun des collaborateurs.

Le présent document propose une restitution globale de l'enquête menée en cinq chapitres. Tout d'abord il propose une synthèse des problématiques du secteur et des différences générationnelles en entreprises recensées dans la littérature. Puis, après avoir présenté la méthodologie du questionnaire et de passation, il expose les résultats de l'analyse statistique. Pour conclure, une discussion des résultats est proposée afin d'appréhender les spécificités des générations et de mettre en lumière leur rapport au travail.

1.1 PROBLÉMATIQUES DU SECTEUR

Maillon majeur de l'économie française, le transport routier et ses activités auxiliaires connaissent aujourd'hui de profondes mutations: digitalisation, impact écologique, automatisation, dématérialisation... qui impactent fortement à la fois l'activité des entreprises, leurs métiers et leurs besoins en compétences.

Dans un contexte où les clients sont de plus en plus exigeants et vigilants, et où le trafic s'intensifie en raison d'une demande croissante, les entreprises se doivent d'anticiper une augmentation des besoins en emplois, et ce dans l'ensemble de leurs familles de métiers. Outre ces besoins en recrutement générés par la croissance du besoin, des besoins en recrutement supplémentaires seront générés par le vieillissement des effectifs salariés actuels. Le secteur du TRM devra, par exemple, renouveler un quart de ses effectifs d'ici 2022¹.

Or, le secteur fait face, depuis plusieurs années, à une pénurie aigüe de salariés, notamment de conducteurs. En effet, l'enquête Besoin en Main-d'œuvre (BMO) réalisée annuellement par Pôle emploi avec le concours du Credoc, démontre qu'en 2020 les métiers décrits par les employeurs comme les plus difficiles à recruter ont trait à la conduite routière : 73% des recrutements des conducteurs routiers sont perçus comme difficiles, tout comme ceux des conducteurs de transport en commun (72%) et de conducteurs livreurs sur courte distance (60%)².

Le rapport 2020 de l'Observatoire Prospectif des métiers et des qualifications dans le Transport et la Logistique³, met en lumière qu'en 2019, 80% des postulants sont des hommes. Les femmes se positionnant majoritairement sur les métiers de l'accompagnement de voyage et des opérations manuelles d'assemblage, tri, ou emballage. Les jeunes quant à eux, semblent attirés par les métiers d'opérateurs logistiques.

Image du secteur, conditions de travail, manque de mixité, vieillissement des salariés, difficultés à attirer les nouvelles générations, sont autant de facteurs qui freinent le recrutement et l'attractivité du secteur⁴.

La branche et les employeurs sont ainsi amenés à réfléchir plus en amont du processus de recrutement à l'attractivité de leurs métiers et de leur(s) entreprise(s), à ouvrir leurs portes pour faire connaître les métiers et leurs conditions réelles d'exercice aux jeunes, aux demandeurs d'emploi et aux personnes en insertion ou reconversion professionnelle, à élargir leurs cibles de communication et diversifier les profils recherchés (publics fragilisés, mixité...).

Attirer et fidéliser les nouvelles générations aux profils très différents de leurs aînés, encourager et augmenter la féminisation des métiers, intégrer les innovations technologiques dans les fiches de postes sont autant de défis que doit relever le secteur.

Cette réflexion sur l'attractivité des métiers est indissociable d'une réflexion plus large traitant l'ensemble de la chaîne de recrutement (**Attirer/Recruter/Intégrer/Fidéliser les nouveaux collaborateurs**), notamment à travers un travail sur la marque employeur des entreprises de la filière. Les employeurs, aujourd'hui, doivent en effet adapter leurs modes de recrutement et de management à l'arrivée de nouvelles générations qui auraient des aspirations différentes et témoignent d'un autre rapport au travail.

1— Source CAP 2020

2— Enquête BMO 2020

3— OPTL 2020 : <http://www.optl.fr/parution/rapport-annuel/RAPPORT-OPTL-2020-Jan21.pdf>

4— IRU, *Tackling Driver Shortage in Europe*

1.2 GÉNÉRATIONS ET RAPPORT AU TRAVAIL

Telle que la définit Bourhis⁵ (2010, page 4), « Une génération regroupe un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu des expériences ou des événements historiques communs, dont résulte une vision du monde semblable est un mode de pensée commun ». Or, comme le précise Michel Dalmas⁶ (2014), les caractéristiques que partagent les individus d'une même génération peuvent être des valeurs, des attitudes, des préférences ou des comportements qui agissent comme un filtre lors d'expériences de vie et qui se cristalliseraient tout au long de l'existante entraînant des différences intergénérationnelles.

L'objectif d'identifier ces différences et de les comprendre est réel puisque, comme le souligne de nombreux chefs d'entreprises et managers, la cohabitation entre quatre générations est désormais une réalité dans les entreprises. Ceci constitue, ainsi, un enjeu majeur, notamment du fait du partage de valeurs et des attentes différentes selon les générations.

QUELLES GÉNÉRATIONS ET QUELLES DIFFÉRENCES ?

À la suite des baby-boomers (nés entre 1945 et 1964), de la génération X (1965-1979), puis des générations Y (1980-1995) qui sont arrivées en entreprises, ce sont les Z (1995-2010) qui commencent à se positionner sur le marché du travail. Nourris par l'ère numérique et habitués à être en permanence connectés, les jeunes de cette génération sont souvent perçus comme bien différents de leurs aînés. Retour sur leurs différences.

La génération d'après-guerre, qualifiée de baby-boomers, a porté l'espoir de la reconstruction et de la croissance. Malgré les années 1968, leur génération a connu un contexte d'organisation du travail taylorienne, une communication descendante et une structure hiérarchique pyramidale bien établie. Elle se place ainsi, sur le registre de la tradition, du savoir-faire et du patrimoine. Pour elle, le travail rime avec hiérarchie,

fidélité et sécurité. Dans les années 90, cette génération a dû accueillir et cohabiter avec la génération X.

Génération de la guerre froide, les X, dite génération silencieuse, n'ont eu comme choix que celui d'accepter les exigences du marché du travail sans remettre en cause les codes de l'entreprise en conséquence du crash pétrolier de 1973 et du choc économique. Génération du VIH et de Tchernobyl, ses membres sont décrits comme respectueux des règles, de la hiérarchie et fidèles à l'entreprise qui les emploie. Si les X ont été contraints à une stratégie caméléon de l'assimilation et de l'adaptation, cela a laissé peu de place au développement et à l'affirmation personnels, élément de fond chez les Y pour lesquels l'entreprise est avant tout un lieu de passage qui va servir leur réussite individuelle et leur épanouissement. Génération née entre 1980 et 1995, les Y sont nés avec la chute du Mur de Berlin et la promesse d'un monde pacifié⁷.

La génération Y, ou aussi nommée les « Millenials » et « Digital Natives », est la première génération qui a grandi dans l'univers numérique. Pour cette génération, l'information est disponible partout, sans limite et instantanément, elle a ainsi acquis une certaine autonomie mais évolue dans une époque professionnellement plus précaire. L'entreprenariat est ainsi une opportunité et une libération plutôt qu'une contrainte. Conscients qu'ils auront à travailler plus longtemps, ils préfèrent évoluer dans un environnement agréable et « se faire plaisir ». Dans l'entreprise, ils sont perçus comme très sociables et attentifs moins au salaire qu'à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la qualité du management et des missions qui leurs seront attribuées.

5— CHENEVERT, BOURHIS, (2010), « Attraction et rétention du commerce de l'alimentation : étude des salariés de la génération Y peu scolarisés », XXI^e congrès de l'AGRH, p.33

6— Dalmas, M (2014) *Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ?*, Management & Avenir N°72 : 2014/6, P113-132

7— Delaye, R. (2013). *Quelle perception du management des seniors par la génération Y ?*, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2013/1 (n°5, Vol.2), p96 à 105

Les données du dispositif Défis⁸ ont permis d'établir un panorama fortement contrasté des aspirations professionnelles de ces salariés : certains envisagent de progresser en interne d'avoir du temps pour leur vie personnelle, tandis que d'autres souhaitent ne rien changer. Toutefois, tous s'accordent sur la place déterminante de la qualité de vie au travail dans les souhaits professionnels qu'ils formulent.

Cette génération (Y), comme le spécifie Emmanuelle Duez⁹, est symptomatique d'une transformation profonde du monde, reflet de la société dans laquelle elle a grandi : bouleversement technologique, mondialisation, modes d'enseignement différents... qui impliquent d'autres manières de travailler. Cette évolution plaide pour une plus grande transparence des entreprises, une prise en compte de l'individu, des modèles collaboratifs dans lesquels les équipes travaillent et communiquent ensemble sans être cloisonnées. Cette analyse peut s'étendre à la génération Z qui expérimentent les mêmes transformations au sein de la société.

Les « nouveaux Millenials », aussi appelés génération Z, sont nés à partir de 1995 et arrivent sur le marché du

travail dans un contexte de crise sanitaire. Génération marquée par le terrorisme et la lutte contre le harcèlement sexuel, elle est le symbole de l'affirmation d'un certain féminisme et d'une identité collective, qui font advenir de nouveaux mouvements comme #metoo en un temps record. Souvent qualifiés de « Zappeurs », les Z aiment les technologies, le « social média », et sont perçus comme s'emballant et se détournant très vite de ce qu'ils ont adoré. Telle que la lettre Z qui la qualifie, cette génération se comporte comme si elle n'avait plus rien à perdre, comme s'il ne devait plus rien y avoir après elle et que tout était écrit définitivement après sa disparition. Alors que les Y manient le numérique de manière individuelle, les Z vivent en communautés numériques et font des réseaux sociaux des lieux de partage.

L'enquête Deloitte¹⁰ qui interroge les attentes des jeunes (Y et Z) envers le monde du travail dans une société en pleine mutation, met en évidence que répondre à l'attentes de ces jeunes, c'est transformer le modèle d'entreprise à trois niveaux : maximiser son impact sociétal, interagir avec son écosystème et construire un environnement de travail positif.

8— <https://www.cereq.fr/la-qualite-du-travail-au-coeur-des-aspirations-professionnelles-des-jeunes-salaries>

9— Duez, E (2018) ; *Miser sur la génération Y en entreprise*, Revue gestion Montréal

<https://www.revuegestion.ca/emmanuelle-duez-miser-sur-la-generation-y-en-entreprise>

10— <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2019/des-jeunes-francais-en-quete-d-une-entreprise-plus-sociale.html>

2

OBJECTIFS ET FORMULATION DES HYPOTHÈSES



Dans ce contexte de mutation sociétale et de fortes difficultés de recrutement et d'attractivité dans le secteur du transport et de la logistique, nous avons souhaité mieux comprendre les motivations des salariés vis-à-vis de leur travail mais également leurs difficultés, leurs attentes managériales, leurs aspirations, et leurs souhaits d'évolution. Nous avons ainsi interrogé les salariés mais également les potentiels salariés de la branche en menant une enquête en ligne.

2.1 OBJECTIFS

1. Identifier les **attraits du métier**, à mettre en avant pour élargir le sourcing et attirer vers les métiers du secteur, valoriser l'image du secteur et ainsi pourvoir les nombreuses offres d'emplois ouvertes.
2. Améliorer la compréhension des **attentes des actifs**, notamment de la nouvelle génération.
3. **Comprendre** le système de valeurs, style de vie, attentes et ressorts de motivation des **nouvelles générations** qui ont des aspirations différentes et témoignent d'un autre rapport au travail.
4. **Mieux orienter** les jeunes, demandeurs d'emplois, personnes en reconversion professionnelle en tenant compte de leurs aspirations personnelles.

2.2 HYPOTHÈSES

Compte tenu de la littérature existante, diverses hypothèses de travail ont été établies dans le but de vérifier de quelle manière les résultats de ces études entrent en résonance avec les attentes exprimées par les salariés et potentiels futurs salariés du secteur du transport routier et de la logistique.

HYPOTHÈSE DE TRAVAIL N°1 :

L'évolution de la société, la transformation digitale, l'avènement du travail collaboratif, et une envie plus affirmée de s'accomplir personnellement chez les jeunes actifs bousculent les codes et l'organisation du travail.

Ainsi nous faisons les hypothèses générationnelles suivantes :

Les jeunes des générations Y et Z considèrent autrement le travail que les générations précédentes : ils auraient un besoin d'accomplissement par le travail, la volonté de relier vie professionnelle et vie privée, le besoin de

changer régulièrement d'environnement. Ils attendraient une plus grande transparence des entreprises, une prise en compte de l'individu, des modèles collaboratifs dans lesquels les équipes travaillent et communiquent ensemble sans être cloisonnées.

La génération X serait une génération plus « fidèle » à l'entreprise qui l'emploi, avec une stratégie caméléon de l'assimilation et de l'adaptation, avec peu de place au développement et à l'affirmation personnels.

HYPOTHÈSE DE TRAVAIL N° 2 :

Depuis plusieurs décennies, il est fort de constater que l'une des dimensions clés du management des entreprises est l'approche générationnelle.

Comme l'explique une étude de Dauphine¹, le concept de génération dans le management pose des problématiques bien distinctes :

1— <https://www.revuegestion.ca/emmanuelle-duez-miser-sur-la-generation-y-en-entreprise>

- Celle de l'intégration et de fidélisation des jeunes générations (Y puis Z),
- Celle relative au maintien des compétences et de la motivation des salariés des générations précédentes (baby-boomers et X),
- Celle relative à l'intergénérationnel telle que le défi de coopération et de transmission de savoir.

L'arrivée des jeunes de la génération Y puis Z en entreprise bouscule ainsi les codes car chacune est porteuse d'une culture différente et donnent aux entreprises une opportunité de réinventer leurs organisations du travail et management. Or l'enjeu global, pour les entreprises est d'établir une collaboration intergénérationnelle d'une part pour favoriser un dialogue et une coopération entre générations et d'autres part pour les fidéliser et motiver au travers d'un management en adéquation avec les aspirations et la vision que les salariés ont de l'entreprise.

Nous posons ainsi l'hypothèse suivante : **Les attentes managériales seraient différentes en fonction des générations.**

HYPOTHÈSE DE TRAVAIL N°3 :

Lors d'un processus d'orientation, de reconversion ou encore de questionnement professionnel, il est d'usage de s'interroger sur l'adéquation entre la personnalité de l'individu et le projet professionnel. Généralement, la réflexion autour de cette question s'appuie sur des tests de personnalité (Type Big five). Il s'agit de savoir si les différents traits de personnalité mis en avant par ces tests sont en adéquation avec les attendus du métier visé ?

Par exemple, une personne souhaitant s'orienter vers le métier de conducteur routier de marchandises longue distance mais qui démontre une faible capacité à rester seule, pourrait revoir son choix en s'orientant davantage vers la conduite d'engins en entrepôt, pour satisfaire son besoin de travailler en équipe.

Suite à ces éléments, nous posons l'hypothèse suivante : **Il existerait des profils de personnalités davantage compatibles avec l'exercice de certains métiers, certaines activités du transport et de la logistique.**

3.1 LE QUESTIONNAIRE

CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE

La méthode de construction du questionnaire est issue d'un travail pluridisciplinaire mené par un groupe de travail interne à l'AFT associant diverses compétences : sociologie, psychologie, statistique, gestion de projets et management. Le questionnaire s'est appuyé sur la synthèse et la sélection de travaux théoriques et reconnus.

Le questionnaire a ainsi été élaboré sur la base de questionnaires reconnus et validés :

- ✓ Des tests de personnalités : Big Five, Sosie, OCEAN
- ✓ Des questionnaires relatifs aux valeurs, aspirations, satisfaction aux postes : Ingeus, ChooseMyCompany
- ✓ Des questionnaires sur les conditions de travail : Enquête Dares, Enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS).

Ce questionnaire a été présenté puis validé en paritaire et avec la DGEFP.

Pour appréhender au mieux les attentes des salariés et potentiels futurs salariés concernant les modèles organisationnels et de management attendus et faire des recommandations aux entreprises, des questions relatives au management sur la base de différents modèles organisationnels issus d'ouvrages et d'études¹ ont été développées.

Nous vous en proposons ici de brèves présentations. Salima Benhamou (France Stratégie²) distingue trois principales formes d'organisations du travail :

- ✓ **L'organisation classique** (taylorienne et simple) dont la finalité est d'encourager une production de masse, on y sépare concept, décision et exécution. Le management vise à augmenter la productivité, et ne prend pas en compte le facteur humain. Il ne sollicite ni la créativité, ni l'autonomie et encore moins un travail en équipes pluridisciplinaires.
- ✓ **L'organisation en Lean production** : Les salariés bénéficient d'une certaine autonomie mais elle est plus limitée que dans une organisation apprenante (méthodes, rythme, contrôle de la qualité). En effet, cette

approche managériale contraint aussi les salariés au strict respect des normes en raison d'un haut niveau de standardisation des processus de production.

✓ **L'organisation dite « apprenante »** : « Organisation où les personnes augmentent continuellement leur capacité de créer les résultats qu'elles désirent vraiment, où de nouveaux modèles de pensée sont développés, où les aspirations collectives ne sont pas freinées et où les personnes apprennent continuellement comment apprendre ensemble ».

Au regard de l'histoire du monde et l'évolution des organisations, Frédéric Laloux, quant à lui propose une autre structure de modèles organisationnels dont les caractéristiques peuvent s'apparenter aux organisations précédemment présentées. Chaque modèle organisationnel est nommé par une caractéristique principale, associée à un stade de développement, et une couleur :

● Le stade dit de la réussite – Le stade Orange :

Stade fondé sur l'efficacité, le matérialisme, la recherche de la solution la plus rentable. Les organisations oranges se concentrent exclusivement sur les aspects objectifs, tangibles de l'organisation à savoir sa structure, ses procédures et pratiques.

Les hiérarchies fonctionnent de manière pyramidale, le management est fondé sur des objectifs : La direction générale formule la stratégie globale, la décline en objectifs et fixe les étapes vers le résultat désiré. Les managers et les salariés doivent réaliser ces objectifs mais ont toute latitude pour décider de la façon de les atteindre.

Principe de méritocratie : promotion au mérite, possibilité de gravir les échelons.

● Le stade dit pluraliste – Le stade Vert :

Stade fondé sur l'égalité, l'appartenance et l'harmonie et ses corollaires comme la justice, la communauté, la coopération et le consensus. Ce stade est très sensible à ce que les gens ressentent, il soutient que tous les points de vue méritent un égal respect.

Les organisations vertes conservent la hiérarchie fondée sur le mérite, mais la base se voit dotée du pouvoir de prise de décisions à forte portée sans avoir à demander l'aval de la direction. La hiérarchie est dite aplatie : Les managers doivent être au service et à l'écoute de leurs subordonnées, pour les autonomiser, les motiver et leur permettre de développer leur potentiel. La culture d'entreprise est fondée sur des valeurs partagées, prise en compte de multiples parties prenantes.

1— Laloux, F (2015) ; *Reinventing organizations, vers les communautés de travail inspirées*, Ed : Diatino. Benhamou & Lorenz (2020) ; *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*, n°2020-03, France stratégie.

2— <https://www.strategie.gouv.fr/membres/salima-benhamou>

● Le stade dit évolutif – Le stade Opale :

Stade fondé sur la confiance, l'auto-organisation et l'abondance : si l'on suit sa raison d'être, avec authenticité et cohérence, les moyens suivront.

Fondé sur l'autogouvernance : relation d'égal à égal, en dehors de toute hiérarchie et sans recherche de consensus.

Cette organisation ne présente pas de structure hiérarchique telle qu'on l'entend, mais repose sur l'articulation de rôles à remplir. Ainsi chaque salarié remplit des rôles techniques opérationnels mais aussi des rôles de management. Les fonctions de soutien sont réparties entre les membres des équipes. Tel un organisme vivant cette organisation s'ajuste en fonction des besoins : les projets sont gérés de manière organique, utilisant des données en permanence pour s'ajuster et décider en temps réel des moyens et des besoins.

COMPOSITION DU QUESTIONNAIRE

Un premier questionnaire a été établi puis testé auprès de salariés et étudiants en formation dans le secteur puis a été affiné en tenant compte des diverses remarques.

Le questionnaire final est composé de 89 questions³, dont :

- **73 questions fermées à échelle (de 1 à 4)**, ces questions sont réparties en différentes catégories, à savoir, les traits de personnalité du répondant, ses valeurs, ses attentes en termes d'organisation, horaires, contenu du travail, aspirations personnelles, et management.

Ces questions permettent d'identifier les attentes des actifs et de la nouvelle génération mais aussi leurs systèmes de valeurs, styles de vie et aspirations de vie et professionnelle.

- **10 questions fermées à choix (cases à cocher)** concernant les attentes vis-à-vis du management qui permettent d'élaborer des recommandations auprès des entreprises pour adapter leurs pratiques managériales et l'organisation du travail quand cela est possible.

- **6 questions ouvertes** relatives à la satisfaction au poste et à la fidélisation.

PASSATION

Le questionnaire a été développé en ligne via le logiciel SphinxIQ2. Accessible en ligne par un lien ou un QR code, le questionnaire a été largement diffusé auprès :

- D'entreprises du secteur
- De jeunes en formation (18 ans et +)
- De sortants de formation
- De salariés du secteur (via les réseaux sociaux)
- De demandeurs d'emploi
- Réseaux sociaux (LinkedIn)

La passation se déroulait directement en ligne, de manière individuelle et durait en moyenne une vingtaine de minutes.

L'enquête a été menée entre mars et juin 2021. Des relances ont été effectuées en avril puis fin mai/début juin.

TRAITEMENT DES RÉPONSES

Les données recueillies via l'enquête en ligne, ont fait l'objet de diverses analyses via les logiciels Sphinx IQ2 et Sphinx Online.

Après un nettoyage de données (suppressions de lignes vides), une première analyse en tri à plat a été effectuée.

Les analyses à plat ne permettant pas d'explorer les relations entre les variables, nous avons ensuite procédé à des analyses dites croisées afin d'étudier l'existence ou non de relations entre les variables et effectuer des tests statistiques pour identifier leur degré de significativité (Chi-deux, Fisher, coefficient de corrélation).

Enfin nous avons procédé à des analyses multivariées notamment avec des analyses factorielles dans le but de rechercher les éléments les plus pertinents parmi les résultats. Notre enquête étant composée notamment de questions fermées type nominales, nous avons procédé à une analyse factorielle des correspondances multiples (AFC) afin d'identifier les variables statistiquement liées. L'analyse factorielle permet de combiner non pas les variables mais les modalités afin de mieux identifier les modalités qui sont liées statistiquement.

Afin de répondre aux hypothèses concernant les différences de valeurs générationnelles, une catégorisation par âge a été effectuée. Nous avons procédé ainsi au découpage suivant :

- Génération Z : 1995 à 2010, âge de 26 ans à 11 ans
- Génération Y : 1980 à 1995, âge de 41 à 27 ans
- Génération X : 1965 à 1980, âge de 56 ans à 42 ans
- Baby-boomers : Après 57 ans

Dans le cadre d'analyses comparatives, nous avons également mis en place un barème de 0 à 10 (0 ; 3 ; 7 ; 10), avec 0 pour la modalité « pas du tout d'accord », et 10 pour la modalité « tout à fait d'accord ».

3—La grille des questions est disponible en annexes

4

RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE



4.1 ÉCHANTILLON

L'enquête en ligne a permis de recueillir les réponses de 1251 salariés ou potentiels futurs salariés de la branche répartis sur tout le territoire français.

Au total, 1001 salariés et 250 non-salariés, dont 19% en formation et 73% à la recherche d'un d'emploi, ont répondu.

La moyenne d'âge de notre échantillon est de 38,8 ans avec un âge moyen plus avancé pour les répondants du secteur du transport routier de voyageurs (43,2 ans) et sanitaire (40,4 ans). Selon les chiffres OPTL, au niveau national, l'âge moyen des salariés du transport

et logistique avoisine les 44 ans. Etant donné que notre étude visait également à interroger des futurs salariés, notamment des jeunes en formation, de la nouvelle génération, la moyenne d'âge de notre échantillon est moins élevée.

La répartition par génération est la suivante :

- Baby-Boomer (57 et plus) : 6%
- Génération X (42 à 56 ans) : 38%
- Génération Y (27 à 41 ans) : 39 %
- Génération Z (26 à 18 ans) : 18 %

La proportion de femmes est de 26% contre 74 % d'hommes, ce qui est cohérent avec le fait que 80 % des salariés de la branche sont des hommes.

RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON

	Âge moyen	% Baby-boomers	% Génération X	% Génération Y	% Génération Z
Transport routier de marchandises (TRM)	36,5	4,0	32,3	41,0	22,7
Transport routier de voyageurs (TRV)	43,2	11,2	46,5	34,6	7,8
Déménagement (DEM)	36,4	0	60	40	0
Location (LOC)	37,7	14,3	14,3	57,1	14,3
Auxiliaire de transport (AUX)	33,6	0	40	0	60
Prestataires logistiques (PRL)	35,1	1,8	28,1	47,4	22,8
Transport sanitaire (TRS)	40,4	2,9	50,7	37,7	8,7
Autre	37,7	2,7	38,2	37,3	21,8

Au niveau des secteurs d'activités la majorité des répondants en emploi exercent dans le secteur du transport routier de marchandises (48%) et du transport routier de voyageurs (27%). Seule une petite proportion de répondants sont issus du secteur du transport sanitaire (7%), des prestataires logistiques (6%) du déménagement (1%), des activités auxiliaires (1%) et de la location (1%), ce qui est globalement conforme à la répartition des salariés de la branche des transports routiers et activités auxiliaires du transport. Ainsi, si les caractéristiques dégagées dans cette étude concernent davantage les personnes du transport routier de marchandises et de

voyageurs, l'échantillon sur les autres secteurs apparaît comme trop faible pour être représentatif. Dans ce cadre, si nous nous présenterons malgré tout, des éléments de réponses concernant l'échantillon sur ces secteurs, ils ne peuvent en aucun cas être généralisés.

De même, les répondants non-salariés (demandeurs d'emploi ou étudiants) disent rechercher ou étudier dans 53% des cas dans le secteur du transport routier de marchandises, 24% des cas dans le transport routier de voyageurs et 11% dans le secteur des prestataires logistiques.

DÉTAILS DES SALARIÉS AYANT RÉPONDU

17% des salariés sont en CDD et 7% en alternance.

Les salariés répondants, tous secteurs confondus, sont principalement issus de la famille professionnelle Conduite (69%), conformément à la part de cette famille dans les salariés de la branche. 11% des répondants font partie de la famille Exploitation transport, et 5% de la famille Logistique – Manutention – Magasinage.

En outre, 16% ont indiqué « autres » et appartiennent à des familles professionnelles telles que la Gestion (RH, Droit, Gestion admin et financière...), la Maintenance des véhicules (Agent de parc, Technicien de maintenance...). Ces salariés travaillent dans 23% des cas dans des entreprises de plus de 500 salariés, 18% dans des entreprises entre 20 et 49 salariés, 17% dans des entreprises entre 50 et 99 salariés et 15% dans des entreprises de moins de 20 salariés.

16% des salariés en poste déclarent que ce poste est leur premier emploi, et 39% sont en reconversion professionnelle.

L'ancienneté moyenne dans l'entreprise des salariés en poste interrogés est de 7,8 ans, ce qui reste conforme à l'ancienneté moyenne des salariés de la branche qui est de 8 ans et demi au sein du même établissement¹. En outre, l'ancienneté dans le métier des personnes interrogées est de 12 ans en moyenne.

DÉTAILS SUR LES PERSONNES QUI NE SONT PAS EN POSTE

Cette catégorie regroupe notamment les demandeurs d'emploi, les personnes en formation mais également des personnes en attente d'intégration, de leurs permis, etc.

Les répondants de cette catégorie sont des demandeurs d'emploi (72%) ou des personnes en formation (22 %).

La moyenne d'âge de ce public est de 39,1 ans, les demandeurs d'emploi ont un âge moyen de 41,2 ans et sont majoritairement issus des générations X (45%) et Y (40%) alors que les personnes en formation ont un âge moyen de 27,9 ans. Les personnes en formation sont majoritairement issues des générations Y (29%) et Z (56%).

Ces personnes étudient ou recherchent un poste notamment dans le secteur du transport de marchandises (53%), des voyageurs (24%) et des prestataires logistiques (11%).

1— OPTL 2020: <http://www.optl.fr/parution/rapport-annuel/RAPPORT-OPTL-2020-Jan21.pdf>

2—Un tableau de la répartition de l'échantillon de salariés par secteur d'activité est disponible en annexes

4.2 HYPOTHÈSE DE TRAVAIL N°1 :

LES JEUNES DES GÉNÉRATIONS Y ET Z CONSIDÈRENT AUTREMENT LE TRAVAIL QUE LES GÉNÉRATIONS PRÉCÉDENTES

4.2.1 LES VALEURS

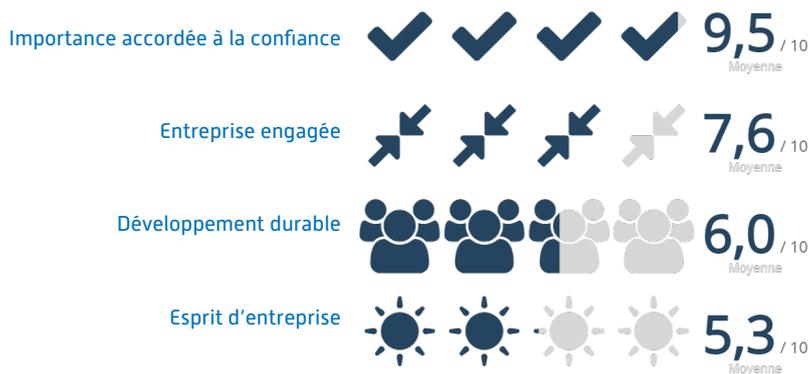
L'étude « Millenials survey³ » menée tous les ans par Deloitte, met en avant des différences de valeurs entre générations : Les jeunes générations (Y et Z) seraient à la recherche d'expériences enrichissantes et souhaiteraient conjuguer travail, plaisir, apprentissage et indépendance. Elles se projetteraient au sein d'une entreprise ayant une vraie culture d'entreprise fondée sur la diversité des équipes, l'inclusion et la flexibilité.

En outre, elles seraient très sensibles au respect de l'environnement et souhaiteraient travailler dans des entreprises engagées, et évoluer dans des entreprises éco-responsables.

Afin d'affirmer ou d'infirmer l'existence de telles différences, nous avons interrogé notre échantillon autour de 4 valeurs majeures et procédé à une analyse comparative des variables à savoir :

- L'importance accordée à **la confiance** dans la relation employés, employeurs,
- La préoccupation autour des **changements climatiques**,
- L'importance de travailler dans une **entreprise engagée** en matière sociétale,
- Le fait de pouvoir **faire des concessions** sur ses convictions pour l'entreprise (esprit d'entreprise).

ANALYSE COMPARATIVE DES VALEURS



3— <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/millennial-survey-2018.html>

ÉCHANTILLON GLOBAL

Comme constaté dans l'analyse comparative, des valeurs apparaissent comme plus ou moins importantes. En effet, la notion de confiance dans la relation employeur/employé semble primordiale pour tous puisque 98% des répondants ont donné un avis favorable à la phrase « La confiance est importante dans la relation entre employeur et employé ».

De même, une grande majorité des répondants exprime le fait que travailler dans une entreprise engagée en matière sociétale est essentiel (85%). Seule une minorité a exprimé ne pas du tout avoir ce besoin (3%).

Concernant le développement durable, et notamment les préoccupations en matière de changements climatiques,

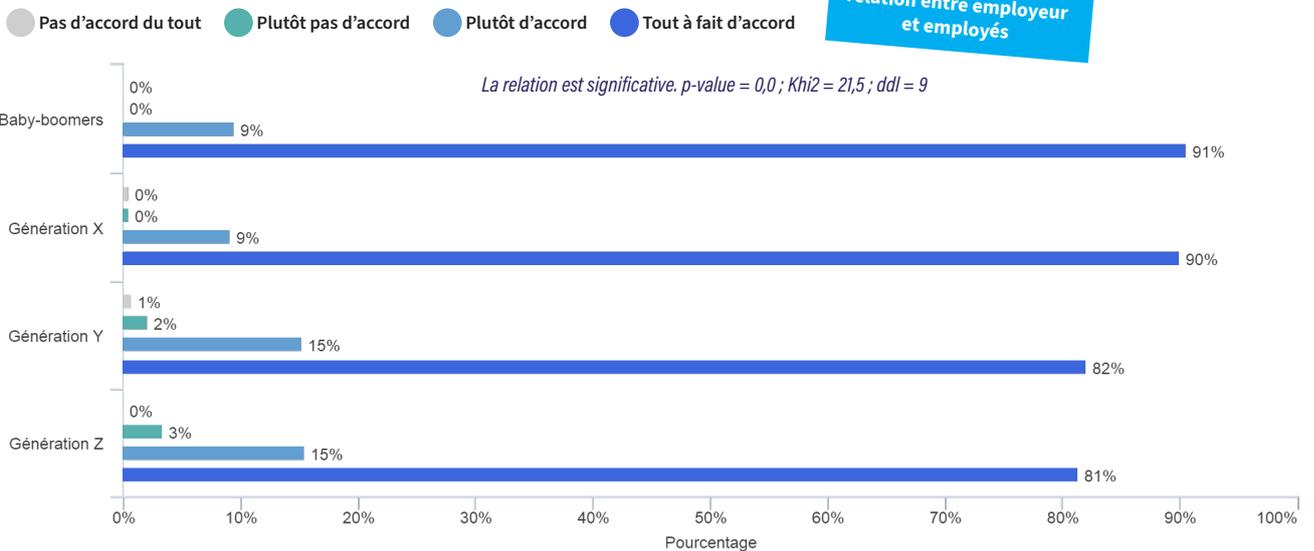
nous constatons un consensus puisque 61% se disent préoccupés contre 13% qui expriment ne pas être préoccupés.

Enfin 51% des répondants se disent prêt à faire des concessions sur leurs convictions pour leur entreprise contre 49% qui ont émis un avis en défaveur dont 37% en total désaccord.

EFFET GÉNÉRATIONNEL ?

Lorsque nous étudions de manière plus approfondie les valeurs par générations, nous pouvons mettre en avant des éléments significatifs en fonction des générations et des valeurs.

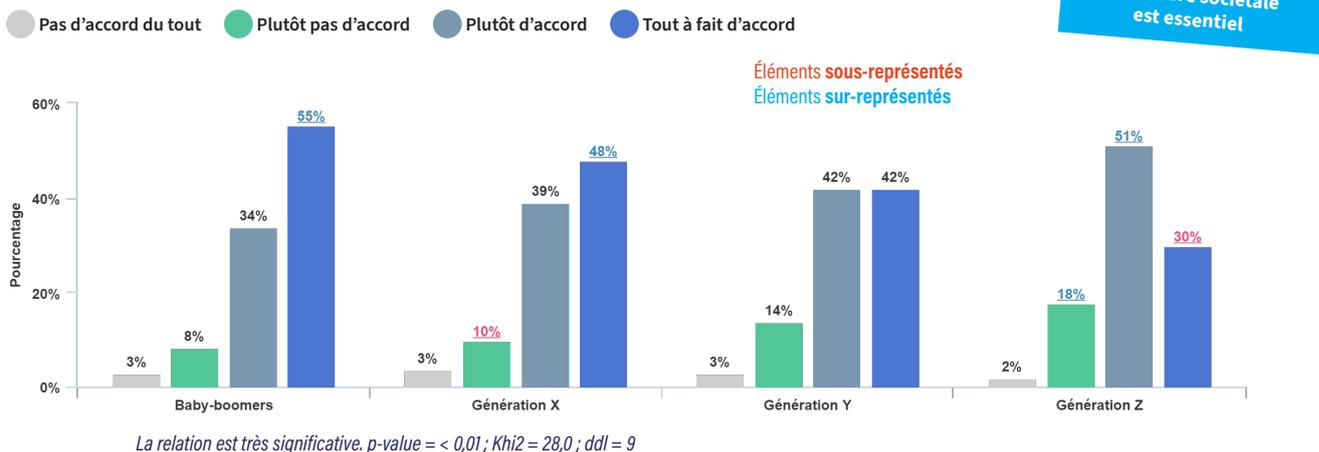
GÉNÉRATIONS ET CONFIANCE DANS LA RELATION EMPLOYEUR/EMPLOYÉ



En ce qui concerne l'importance de la confiance dans la relation entre employeur et employé, comme constaté dans le graphique ci-dessus, il n'existe pas de variation majeure entre les différentes générations. Toutes considèrent que la confiance dans la relation employeur

et employé est primordiale. Nous constatons cependant une légère variation entre les jeunes générations (Y et Z) et les générations X et baby-boomers, ces dernières plébiscitant pleinement la recherche d'une confiance employeur-employé.

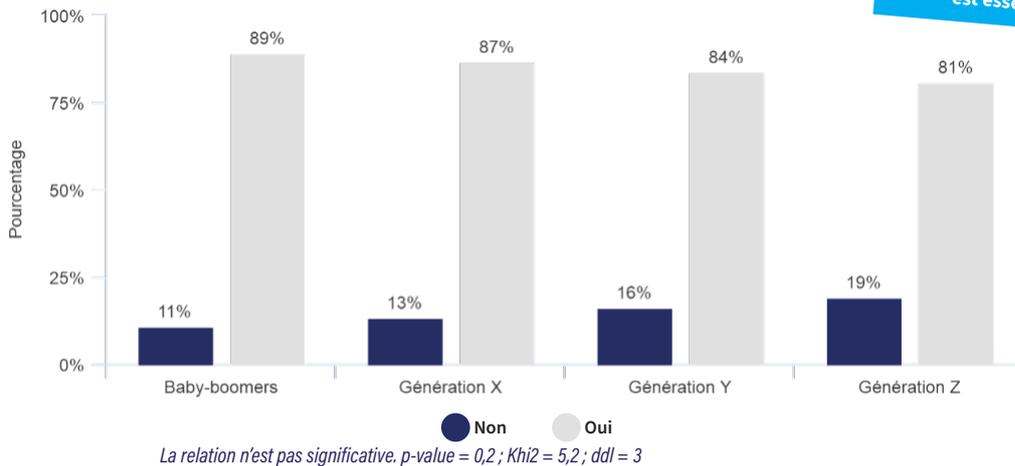
GÉNÉRATIONS ET TRAVAIL DANS UNE ENTREPRISE ENGAGÉE EN MATIÈRE SOCIÉTALE



Tout comme la confiance, le fait de travailler dans une entreprise engagée en matière sociétale est essentielle pour toutes les générations puisque peu de réponses en désaccord sont constatées.

La génération des baby-boomers affirme davantage sa position puisque seulement 3% de répondants de cette génération disent ne pas être d'accord et 55% sont tout à fait d'accord. Toutefois, la répartition entre génération, bien qu'elle varie, reste globalement la même.

GÉNÉRATIONS ET TRAVAIL DANS UNE ENTREPRISE ENGAGÉE EN MATIÈRE SOCIÉTALE (version regroupée)

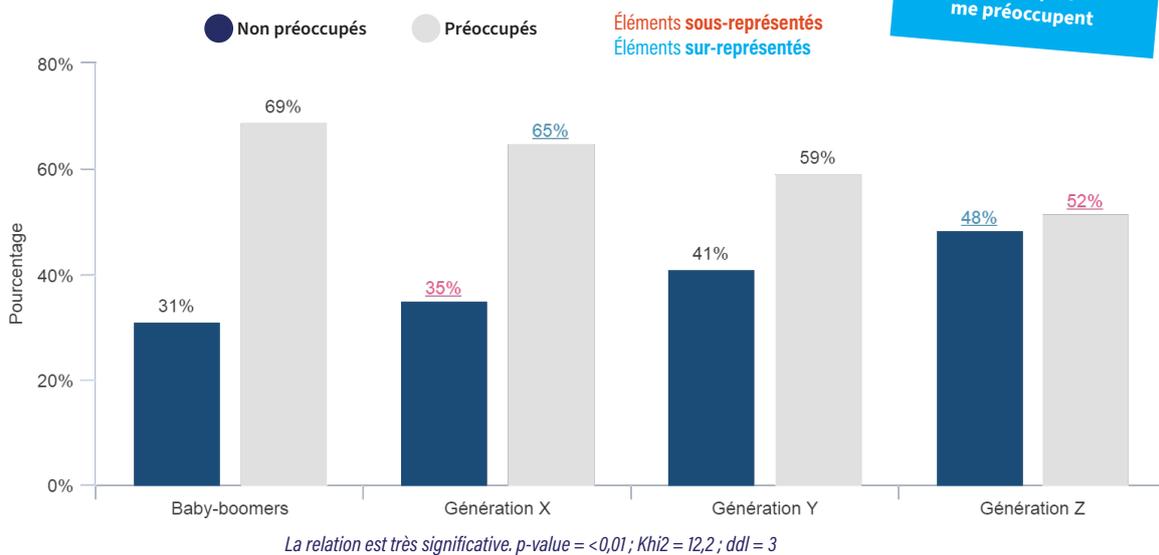


Travailler dans une entreprise engagée en matière sociétale est essentiel

Seulement 13% de la génération X et 16% des Y font part d'un avis allant à l'encontre du fait que travailler dans une entreprise engagée en matière sociétale est essentiel. 19% des générations Z sont également de cet avis.

La relation n'étant ici pas significative, nous ne pouvons pas affirmer de différences générationnelles.

GÉNÉRATIONS ET CHANGEMENT CLIMATIQUE



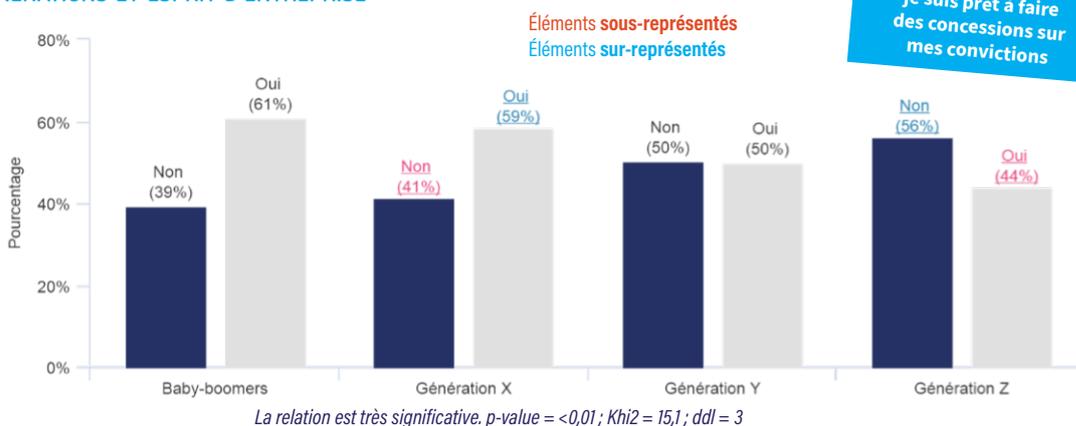
Les changements climatiques me préoccupent

Alors que l'étude de Deloitte⁴ met en avant que les générations Y et Z sont fortement concernées par les changements climatiques et la protection de l'environnement, il est étonnant de constater que 69% de la génération des baby-boomers se dit préoccupée par ce phénomène, tout comme la génération X (65%),

alors que les jeunes de la génération Z expriment moins de préoccupations puisque 48% d'entre eux disent ne pas être préoccupés par les changements climatiques.

La génération Y, elle, marque un peu plus de préoccupations puisque 59% des répondants se disent préoccupés.

GÉNÉRATIONS ET ESPRIT D'ENTREPRISE



Comme nous pouvons l'observer, il existe un écart important entre la génération des baby-boomers et la génération Z concernant l'esprit d'entreprise. Alors que 61% de la génération des baby-boomers se dit prête à faire des concessions sur ses convictions, 56% de la génération Z s'y oppose.

Les générations des baby-boomers et X se disent plus aptes à renier leurs convictions, contrairement aux plus jeunes générations.

La génération Y se montre plus hétérogène avec 50% en faveur et 50% en défaveur.

4.2.2 LES ATTENTES ET ASPIRATIONS

UN ÉQUILIBRE ENTRE VIE PRIVÉE ET VIE PROFESSIONNELLE ?

La carrière professionnelle des jeunes générations resterait importante mais ne serait plus une priorité comme cela l'était/l'est pour la génération des baby-boomers. Les jeunes générations seraient davantage à la recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail.

ÉCHANTILLON GLOBAL

ANALYSE COMPARATIVE DES VARIABLES RELATIVES À L'ÉQUILIBRE ENTRE LA VIE PRIVÉE ET LA VIE PERSONNELLE

J'accorde une grande importance à un bon équilibre entre mon travail et mes loisirs



Il est très important pour moi que mes horaires de travail s'accordent avec ma vie sociale et familiale



De manière globale, nous constatons que 91% des salariés qui ont répondu à l'enquête accordent une grande importance à leur équilibre entre leur travail et les

loisirs, et 81% expriment le fait qu'il est important, pour eux, que leurs horaires de travail s'accordent à leur vie sociale et familiale.

ANALYSE DE LA VARIABLE « MÉTIER PASSION »

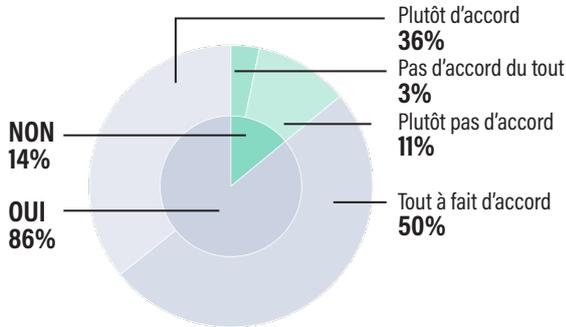
Mon métier doit me passionner



Concernant l'épanouissement au travail, 93% des répondants considèrent que leur métier doit les passionner, tout comme le fait d'être fiers de ce qu'ils font.

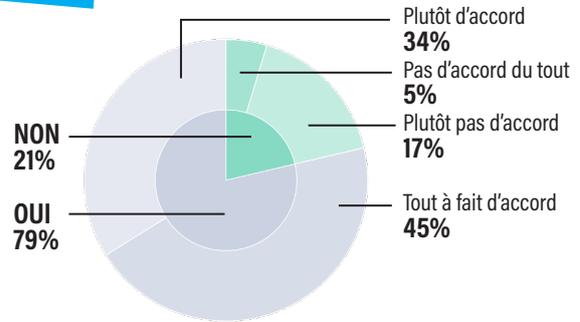
EFFET GÉNÉRATIONNEL ?

**GÉNÉRATION Y
ET HORAIRES DE TRAVAIL**



Il est très important pour moi que mes horaires de travail s'accordent avec ma vie sociale et familiale

**GÉNÉRATIONS BB, X ET Z
ET HORAIRES DE TRAVAIL**



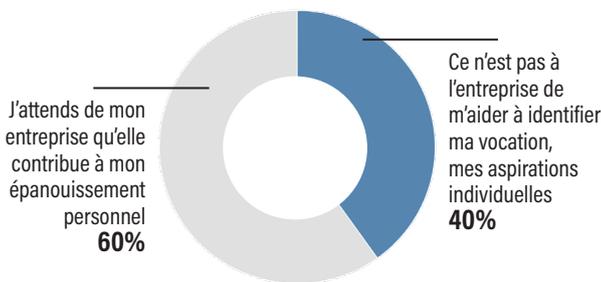
La comparaison entre les différentes générations nous permet de constater que la génération Y accorde plus d'importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée que les autres générations. En effet, 86% expriment qu'il est important que les horaires de travail s'accordent à leur vie familiale et sociale, contre 79% pour les autres générations.

l'équilibre entre travail et vie familiale. En effet, 76% de la génération Z et 79% des baby-boomers se montrent en accord, en comparaison du global à 93%.

Cette variation chez la génération Z peut toutefois s'expliquer du fait que majoritairement les répondants sont célibataires (67%) et sans enfant (93%).

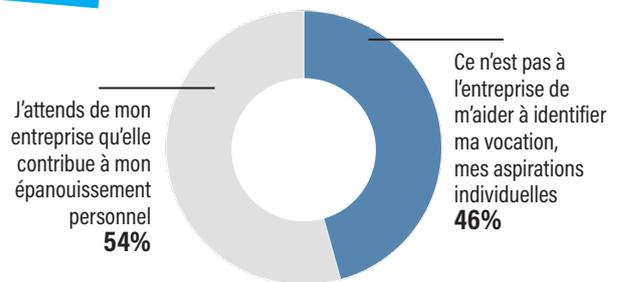
La génération Z et la génération des baby-boomers marquent quant à elles moins d'importance à l'égard de

**GÉNÉRATION Z
ET VOCATION PERSONNELLE**



Concernant ma vocation personnelle, selon moi :

**GÉNÉRATION BABY-BOOMERS
ET VOCATION PERSONNELLE**



Concernant l'épanouissement personnel, 60% des répondants de la génération Z attendent de l'entreprise qu'elle contribue à leur épanouissement personnel, contre 54% de ceux de la génération des baby-boomers

qui considèrent dans 46% des cas que ce n'est pas à l'entreprise d'aider les salariés à identifier leurs aspirations et vocations personnelles.

RECHERCHE DE SENS DANS LE TRAVAIL ?

Toutes les générations souhaitent que leur travail ait du sens. Cependant la place ou le rôle que doit jouer le travail dans leurs vies semble différer selon les générations. Ainsi, la génération X, précédant la génération des Millenials, percevrait le travail comme un moyen de gagner sa vie, subvenir à ses besoins, alors que les jeunes générations rechercheraient le sens en priorité, dans leur métier, leurs actions, leurs tâches, etc. « À quoi cela sert de faire cette tâche ? ».

ÉCHANTILLON GLOBAL

**ANALYSE DE LA VARIABLE
« SENS DANS LE TRAVAIL »**

Avant d'effectuer une mission, j'ai besoin de la comprendre



L'analyse à plat de la variable « sens dans le travail » révèle que 91% des salariés ont répondu de manière favorable (Tout à fait d'accord ou d'accord) à la question « Avant

d'effectuer une mission j'ai besoin de la comprendre » et démontrent, ainsi, qu'il est essentiel pour eux d'avoir du sens dans le travail qu'ils effectuent.

Mon métier doit rendre service aux autres

ANALYSE DE LA VARIABLE « MÉTIER ET SERVICE AUX AUTRES »



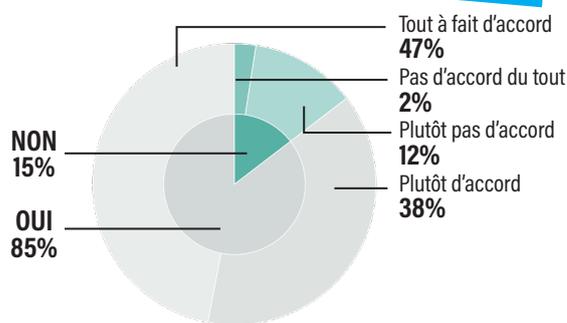
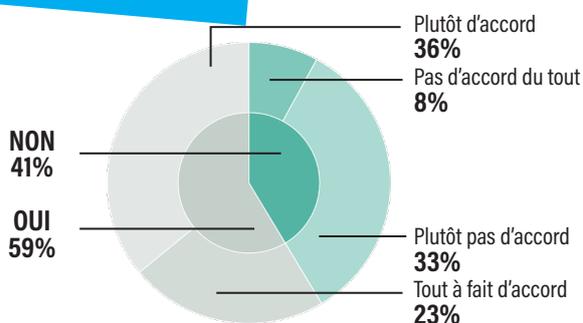
Les répondants accordent une forte importance au fait de rendre service aux autres. En effet notre analyse à plat par système de barème l'estime à 7.7/ 10.

Lorsque nous regardons la répartition des effectifs sur cette variable, nous constatons que 86% des répondants ont répondu être tout à fait d'accord ou en accord.

Face à deux offres d'emploi je favorise le salaire par rapport aux missions

ANALYSE DES VARIABLES « SALAIRE VS MISSIONS »

Je m'investis parce que mon travail me plaît et non pour recevoir une promotion ou une prime



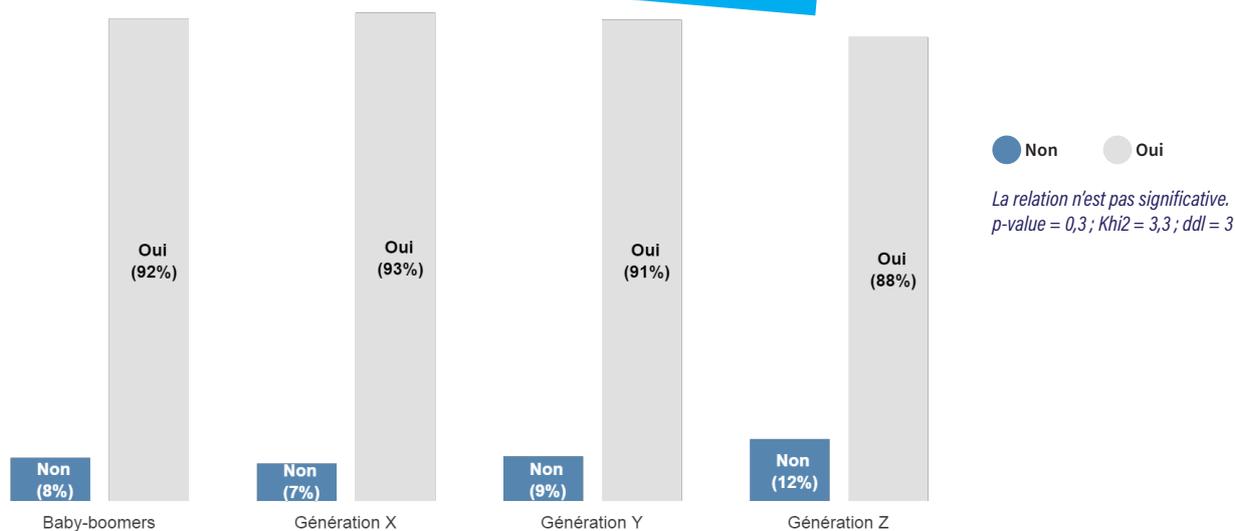
Concernant la vision du travail, l'avis est plus mitigé puisque 59% de l'échantillon dit favoriser le salaire aux

missions, contre 41% qui favoriseraient les missions au salaire. Cependant, 85% des répondants disent s'investir dans leur travail car ils aiment leurs missions et non pour recevoir une promotion ou une prime.

EFFET GÉNÉRATIONNEL ?

GÉNÉRATION ET SENS DANS LE TRAVAIL

Avant d'effectuer une mission, j'ai besoin de la comprendre



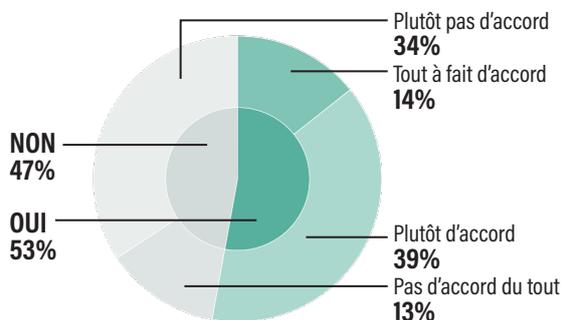
De manière générale, nous pouvons constater qu'il existe de faibles différences entre les générations sur le sens accordé au travail. La relation entre les deux variables n'est pas significative. La génération n'est pas un élément

à prendre en compte concernant le sens au travail dans notre étude.

Toutes les générations s'accordent pour dire que leur métier doit rendre service aux autres.

GÉNÉRATION BABY-BOOMERS ET EXÉCUTION DES TÂCHES

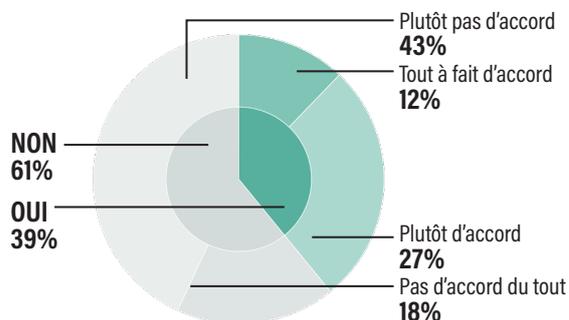
Je fais ce qu'on me dit sans me poser de question



53% des baby-boomers répondent favorablement au fait d'exécuter les missions sans se poser de question contre 39% pour les autres générations (38% pour les X, 41% pour les Y et 37% pour les Z).

En outre, la génération Z montre qu'elle favorise davantage les missions au salaire (46%) en comparaison

GÉNÉRATION X, Y ET Z ET EXÉCUTION DES TÂCHES



des autres générations qui dans 59% des cas favorisent le salaire aux missions.

Concernant l'investissement dans le travail, toutes les générations disent s'investir dans leur travail non pas pour recevoir une prime ou une promotion mais car leurs missions de travail leur plaisent (entre 84% et 86%).

UN APPRENTISSAGE EN CONTINU ?

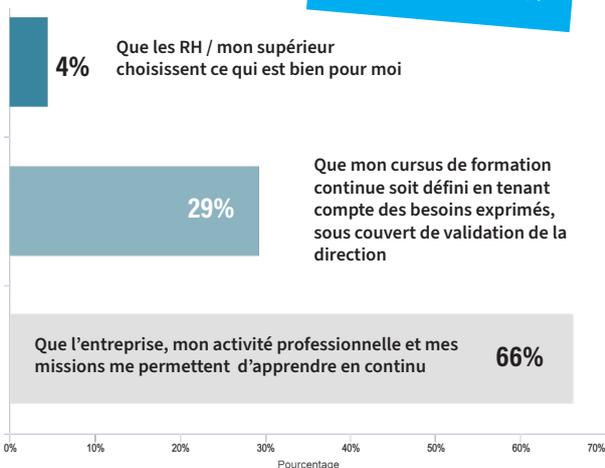
En lien avec le sens au travail, il semblerait que la jeune génération soit davantage à la recherche d'expériences enrichissantes au travail et préférerait travailler dans une entreprise proposant un apprentissage en continu.

Globalement, 66% des répondants souhaitent que l'entreprise, leurs activités professionnelles et leurs missions leur permettent d'apprendre en continu, et 93% expriment également aimer relever de nouveaux défis.

ÉCHANTILLON GLOBAL

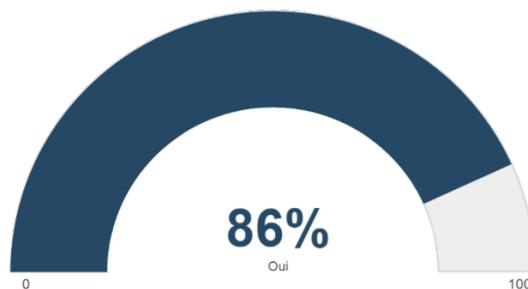
TRAVAIL ET FORMATION CONTINUE

En matière de formation continue au sein de l'entreprise, je préfère :



MANAGER ET TRANSMISSION DE COMPÉTENCES

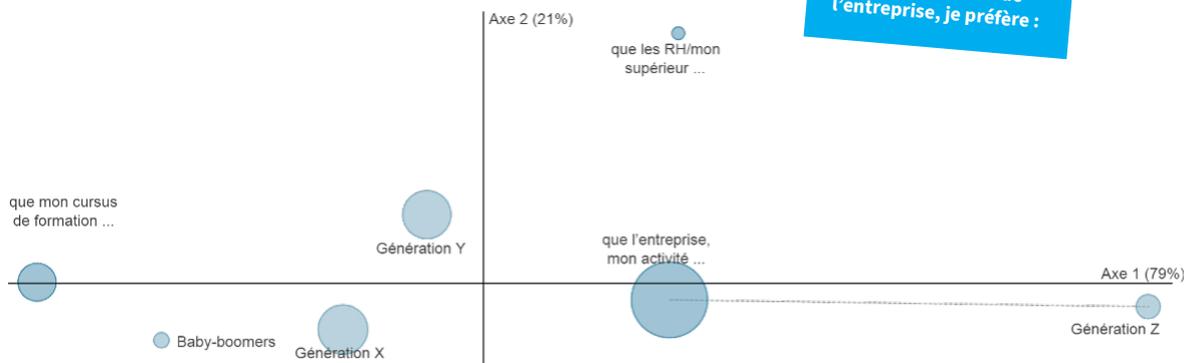
J'attends de mon manager qu'il me transmette des compétences et qu'il me fasse grandir



86% des salariés attendent de leur manager qu'il transmette des compétences. Ces résultats mettent ainsi en avant que les salariés ayant répondu à notre enquête aspirent davantage à une organisation que l'on peut qualifier d'organisation apprenante, dans laquelle les salariés sont souvent polyvalents, participent activement à l'élaboration des objectifs de la hiérarchie, apprennent en continu et disposent d'une forte autonomie, à l'opposé des organisations tayloriennes qui se caractérisent par une autonomie limitée, une grande répétitivité des tâches et un faible apprentissage dans le travail.

EFFET GÉNÉRATIONNEL ?

GÉNÉRATIONS ET FORMATION CONTINUE



La carte AFC restitue 100% de l'information, répartie en 79% horizontalement (F1) et 21% verticalement (F2). La proximité ou l'éloignement entre modalités visualise les associations sur ou sous représentées.

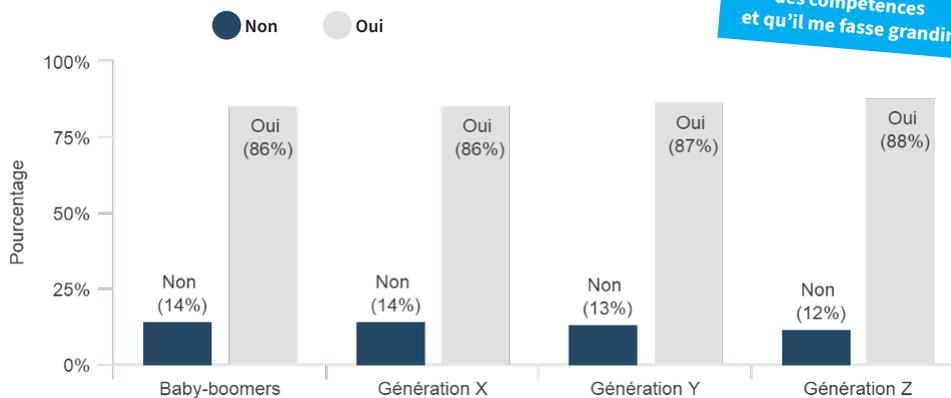
La relation est significative. $p\text{-value} = 0,0$; $Khi2 = 14,3$; $ddl = 6$.

Les résultats démontrent une relation significative entre la génération Z et le souhait d'un apprentissage en continu. En effet, 77% des jeunes de la génération Z aspirent à un

apprentissage en continu au sein de l'entreprise où ils travaillent. Ils aspirent davantage à un apprentissage en continu que les autres générations (64%).

En matière de formation continue au sein de l'entreprise, je préfère :

GÉNÉRATIONS ET TRANSMISSION DE COMPÉTENCES



La relation n'est pas significative. $p\text{-value} = 0,9$; $Khi2 = 0,6$; $ddl = 3$

Les attentes vis-à-vis du manager, et le fait qu'il transmette des compétences, sont fortes, toutes générations confondues. Les différences générationnelles ne sont pas ici statistiquement significatives : la génération n'est

pas une variable à prendre en compte pour apprécier le besoin de la transmission de compétences dans notre étude. Il en est de même du souhait de relever de nouveaux défis au sein de l'entreprise.

J'attends de mon manager qu'il me transmette des compétences et qu'il me fasse grandir

AMBIANCE DE TRAVAIL ET QUALITÉ DES RELATIONS

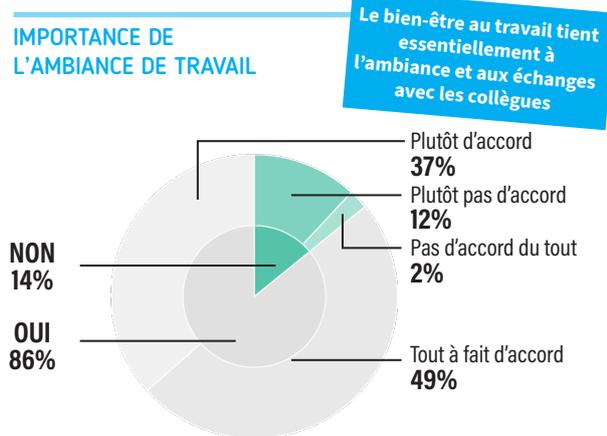
Socialement très actifs, les membres des générations Y et Z seraient orientés vers le travail d'équipe, acceptant de ce fait la diversité des profils, reconnaissant avant tout les compétences mises en œuvre. Ainsi lorsqu'ils le peuvent, ils donneraient la priorité à l'action collective, s'adaptant à la complexité et la simultanéité des activités.

Le climat relationnel serait également synonyme d'une recherche de bien-être au travail avec une recherche d'une « bonne ambiance » de travail et d'une bonne entente vis-à-vis de ses pairs.

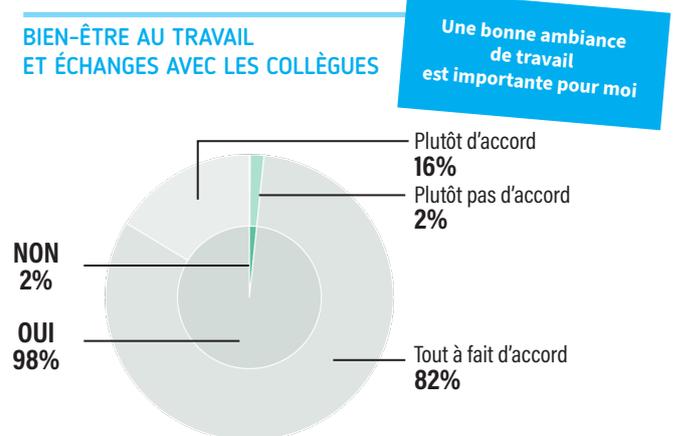
Les jeunes générations rechercheraient ainsi davantage à bâtir des relations authentiques et basées sur la confiance avec leurs supérieurs et leurs collègues, et ne s'engageraient moins pour leur entreprise, pour les personnes avec lesquelles elles travaillent.

ÉCHANTILLON GLOBAL

IMPORTANCE DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL



BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ET ÉCHANGES AVEC LES COLLÈGUES

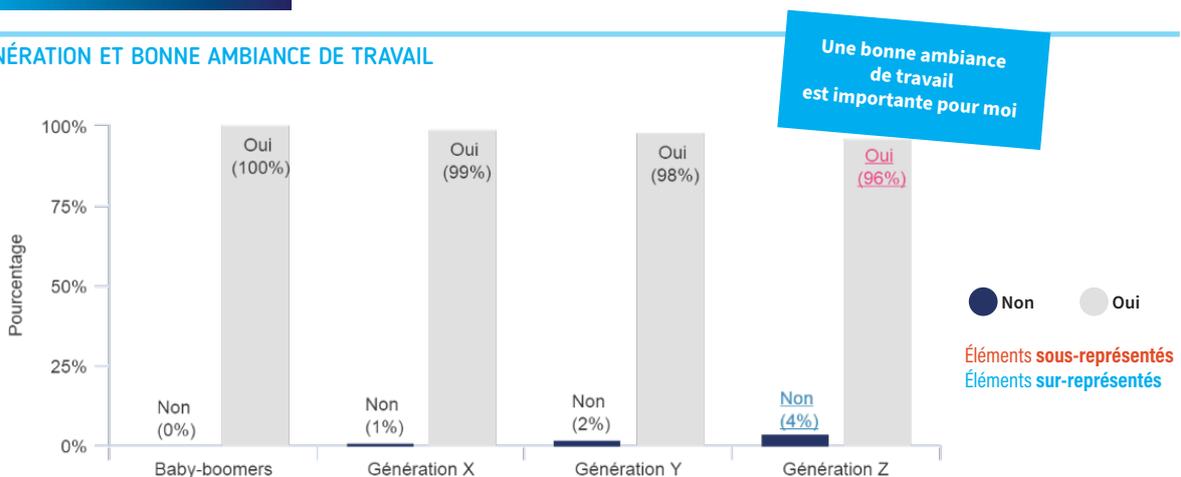


98% des répondants au questionnaire démontrent qu'une bonne ambiance de travail est importante pour eux et 86% pensent que le bien-être au travail tient essentiellement à l'ambiance et aux échanges avec les collègues.

En outre, lorsque nous interrogeons les salariés sur les bonnes pratiques existantes au sein des entreprises (questions ouvertes), ils disent apprécier avoir une bonne communication avec la direction et évoquent le besoin d'écoute, d'échanges et de transparence.

EFFET GÉNÉRATIONNEL ?

GÉNÉRATION ET BONNE AMBIANCE DE TRAVAIL



La relation est peu significative. $p\text{-value} = 0,1$; $\text{Khi}^2 = 6,8$; $\text{ddl} = 3$

Il n'y a pas de différences générationnelles concernant l'importance accordée à l'ambiance de travail, le lien entre les deux variables n'étant pas significatif.

Concernant le bien-être au travail, toutes les générations s'accordent pour dire qu'il tient essentiellement à l'ambiance et aux échanges avec les collègues. La génération Z a répondu très favorablement (89%) et de manière légèrement supérieure en comparaison des autres générations.

Il ressort également dans les bonnes pratiques évoquées par les générations Y et Z une grande importance accordée à la cohésion d'équipe, notamment la solidarité et la bonne entente entre les collègues : « L'entraide et le respect des débutants », « la cohésion », « la solidarité », « L'esprit d'équipe permettant ainsi aux nouvelles recrues de bénéficier d'un accompagnement durable » ...

TRAVAIL D'ÉQUIPE ET COLLABORATION

Comme expliqué ci-dessus, les membres des générations Y et Z auraient une culture inclusive et souhaiteraient

travailler davantage en équipe du fait qu'ils donnent une priorité au collectif.

ÉCHANTILLON GLOBAL

ANALYSE COMPARATIVE DES VARIABLES « TRAVAIL SEUL VS EN ÉQUIPE »

J'apprécie de m'appuyer sur mes collègues pour effectuer les missions



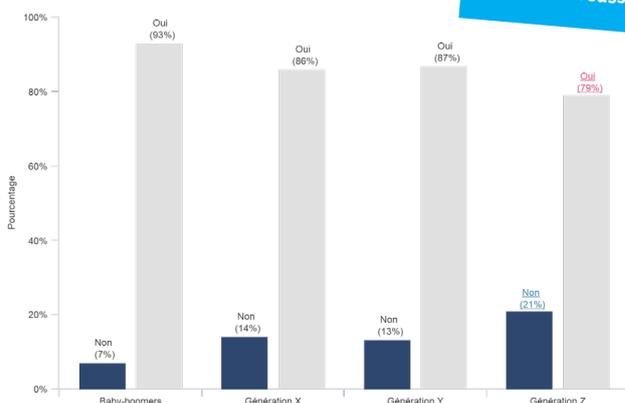
Travailler seul me réussit



Les résultats démontrent que 85% des personnes interrogées déclarent que travailler seules leur réussit bien que 69% disent toutefois apprécier pouvoir s'appuyer sur leurs collègues.

EFFET GÉNÉRATIONNEL ?

GÉNÉRATION ET TRAVAIL SEUL



La relation est significative. $p\text{-value} = 0,0$; $\text{Khi}^2 = 9,3$; $\text{ddl} = 3$

Nous constatons que la génération des baby-boomers montre une appétence plus forte à travailler seule (93%) que les autres générations. À l'opposé, la génération Z démontre quant-à-elle moins de volonté à travailler seule (79%).

ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES ENTRE LES VARIABLES « GÉNÉRATION ET TRAVAIL D'ÉQUIPE »

J'apprécie de m'appuyer sur mes collègues pour effectuer les missions



La carte AFC restitue 52% de l'information, répartie en 27% horizontalement (F1) et 25% verticalement (F2). La proximité ou l'éloignement entre modalités visualise les associations sur ou sous représentées.

La relation est très significative. $p\text{-value} = < 0,01$; Fisher = 4,0. Variance inter = 3,0. Variance intra = 0,7.

La génération Z insiste davantage sur le fait d'apprécier s'appuyer sur ses collègues pour effectuer ses missions de travail (76%) en comparaison des autres générations, notamment les générations des baby-boomers (68%) et des X (64%).

Y met davantage en avant l'importance du travail en équipe et l'entente avec les collègues (14%) que les autres générations (7%).

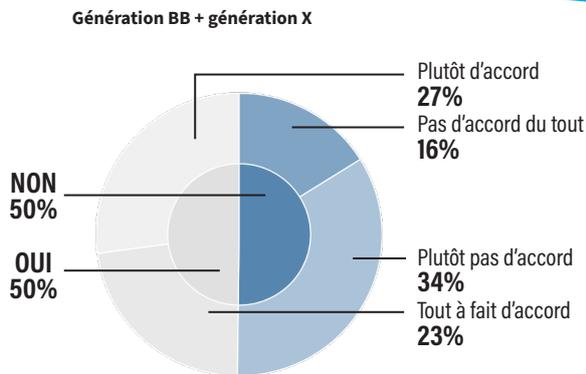
« Le travail d'équipe pour trouver des solutions », « esprit d'équipe », ...

Parmi les questions ouvertes concernant les ressorts de motivation⁵ pour exercer dans le secteur, la génération

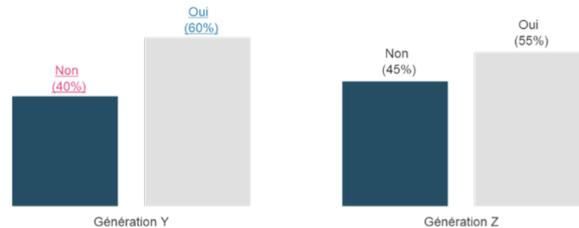
5— Cet aspect est davantage développé dans le chapitre suivant

GÉNÉRATIONS ET RELATION DONNANT DONNANT

Avec mon employeur, je ne donne que si je suis sûr(e) de recevoir en retour



● Non ● Oui
 Éléments sous-représentés
 Éléments sur-représentés



La relation est très significative. $p\text{-value} < 0,01$; $\text{Khi}^2 = 9,8$; $\text{ddl} = 2$

Concernant la relation employeur/employé, outre la nécessité de dialogue et de confiance déjà identifiée, les générations Y (60%) et Z (55%) aspirent davantage à une

relation d'apprentissage donnant donnant avec leurs supérieurs que les générations précédentes (50%).

LOYAUTÉ ET INVESTISSEMENT

Selon Brillet⁶ (2012) : « la génération Y recherche des perspectives de carrières : ils n'hésitent pas à quitter l'entreprise dès qu'ils ressentent un sentiment de lassitude ou qu'ils ont des opportunités.

La trajectoire professionnelle de la génération Y serait composée en moyenne par 7 à 8 changements. Cette génération semblerait ainsi en apparence assez faiblement attachée à l'organisation dans laquelle elle évoluerait. Les besoins d'accomplissement ou pour des missions répondant davantage à leurs attentes expliqueraient ces départs. ».

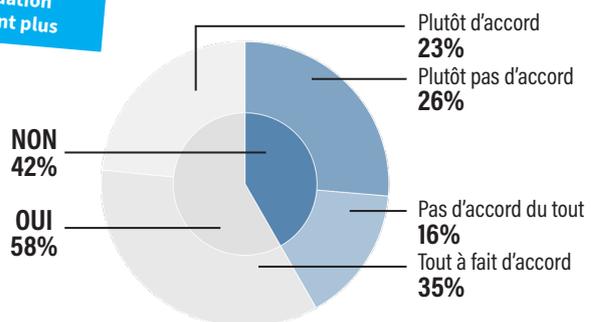
ÉCHANTILLON GLOBAL

ANALYSES DE LA VARIABLE « LOYAUTÉ »

Je suis capable de quitter, du jour au lendemain, mon employeur quand la situation ne me convient plus



58% des répondants de notre échantillon se disent capables de quitter leur employeur du jour au lendemain si la situation ne leur convient plus. Toutefois, 77% ne souhaitent pas changer de métier ou de profession.



ANALYSE DE LA VARIABLE « PROGRESSION DANS L'ENTREPRISE »

Je souhaite progresser dans mon entreprise

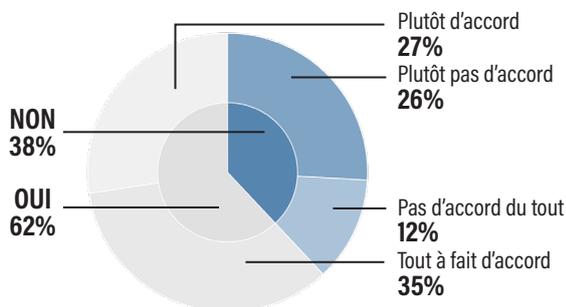


Lorsque nous questionnons ces mêmes répondants sur leur souhait de progresser dans leur entreprise, 88% d'entre eux manifestent un souhait de progression, et 42% disent souhaiter créer leur entreprise et devenir leur propre patron.

6— BRILLET F., COUTELLE P., HULIN A. (2012), « Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? », Gestion 2000, Vol. 29, n°5, p.69-88.

EFFET GÉNÉRATIONNEL ?

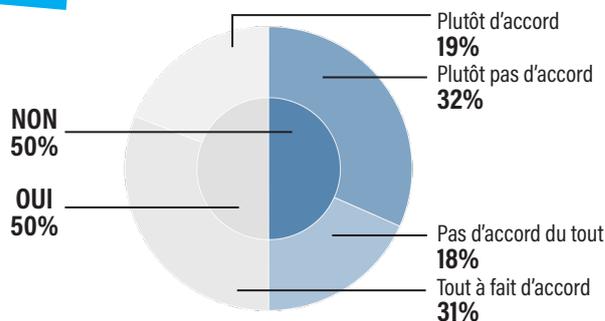
GÉNÉRATION Y ET « LOYAUTÉ »



62% des répondants la génération Y se disent capable de quitter, du jour au lendemain leur employeur, quand la situation ne leur convient plus, contre 50% des répondants de la génération Z qui se montrent plus

Je suis capable de quitter, du jour au lendemain, mon employeur quand la situation ne me convient plus

GÉNÉRATION Z ET « LOYAUTÉ »



partagés. Cette différence peut s'expliquer par le fait que les Z ont moins d'ancienneté dans le métier et dans l'entreprise que les Y.

GÉNÉRATION ET « GIG ECONOMY »



La carte AFC restitue 52% de l'information, répartie en 27% horizontalement (F1) et 26% verticalement (F2). La proximité ou l'éloignement entre modalités visualise les associations sur ou sous représentées.

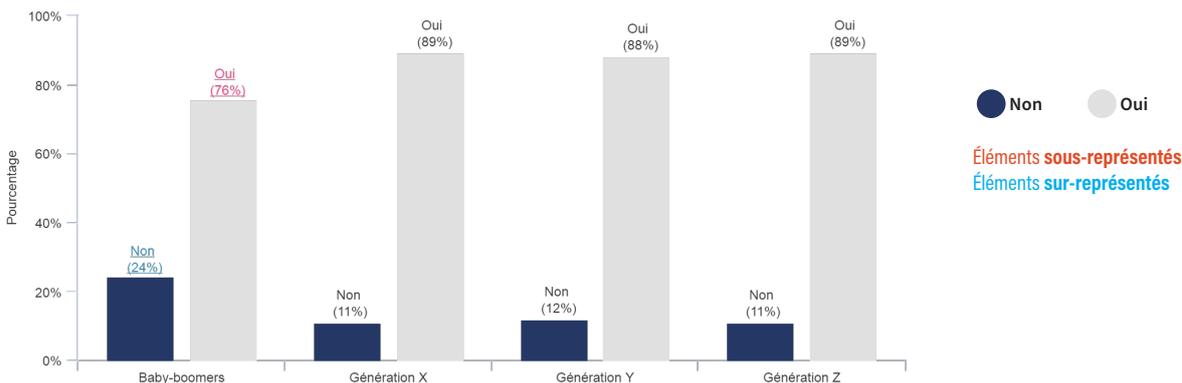
La relation est très significative. $p\text{-value} < 0,01$; Fisher = 4,1. Variance inter = 3,1. Variance intra = 0,8.

En comparaison des autres générations (18%), la génération Y (25%) tend davantage vers la « gig economy » (économie de la tâche ou des petits boulots basée sur des emplois flexibles, temporaires ou indépendants) qui semble offrir la flexibilité, l'aventure et l'autonomie auxquelles aspirent les jeunes.

Les membres de la génération Z ne sont pas aussi « volatils », contrairement à ce que nous aurions pu supposer, puisqu'ils ne se montrent pas en faveur de cumuler plusieurs boulots (18% pour seulement) et sont très partagés sur le fait de quitter du jour au lendemain l'entreprise où ils exercent.

Je souhaite progresser dans mon entreprise

GÉNÉRATIONS ET PROGRESSION EN ENTREPRISE



La relation est significative. $p\text{-value} = 0,0$; $\text{Khi}2 = 10,5$; $\text{ddl} = 3$

Quel que soit la génération, nous constatons un souhait de progression en interne pour tous les salariés. Toutefois, les baby-boomers, qui ont plus d'ancienneté métier et/ou d'entreprise, sont moins affirmés sur ce point (76%) en comparaison des autres générations.

Concernant les missions de travail, les générations Y (88%) et Z (85%) disent davantage aimer que leurs missions de travail changent en comparaison des générations des baby-boomers et des X (82%).

TECHNOPHILE ?

Les « digitales natives » ou génération Y, est la première génération à avoir connu l'arrivée d'internet et des smartphones dans leurs foyers au cours de leur enfance. Génération qui a grandi avec le numérique, elle a également connu la vie sans internet, ce qui fait d'elle une génération de transition.

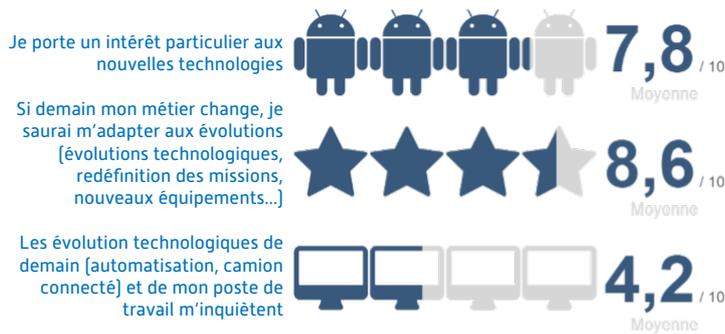
La génération Z est une génération dite ultra-connectée qui n'a pas connu la vie sans internet. Parfois surnommée génération zapping, elle accède rapidement à de nombreux contenus « à la carte » qu'elle peut consommer partout, tout le temps, sur de nombreux supports.

Technophiles ainsi reconnus, les membres des générations Y et Z auraient un haut degré de familiarisation aux technologies et seraient par ailleurs davantage capables d'effectuer plusieurs tâches de manière consécutive.

ÉCHANTILLON GLOBAL

ANALYSE COMPARATIVE DES VARIABLES RELATIVES AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

Évolutions technologiques



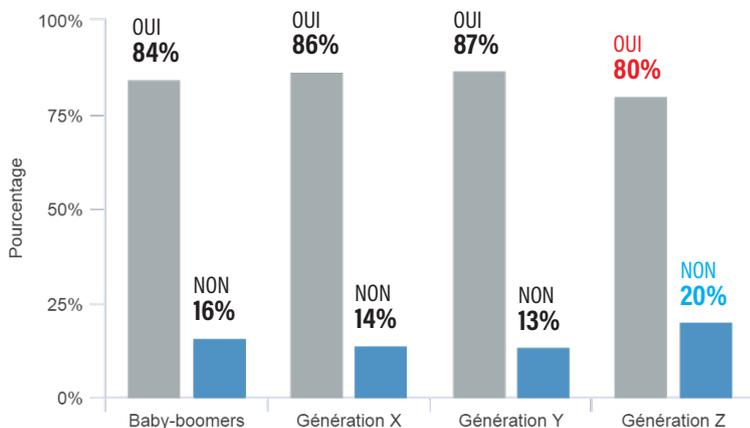
85% des répondants portent un intérêt particulier aux nouvelles technologies. L'échantillon se montre optimiste vis-à-vis des nouvelles technologies puisque 37% seulement des répondants se disent inquiets concernant les évolutions technologiques de demain et de leur poste de travail.

Cela est confirmé par le fait que 95% estiment qu'ils pourront s'adapter aux évolutions de leur métier.

EFFET GÉNÉRATIONNEL ?

GÉNÉRATIONS ET NOUVELLES TECHNOLOGIES

Je porte un intérêt particulier aux nouvelles technologies



Comme constaté dans le graphique ci-dessus, il y a peu de différences générationnelles concernant l'intérêt pour les nouvelles technologies.

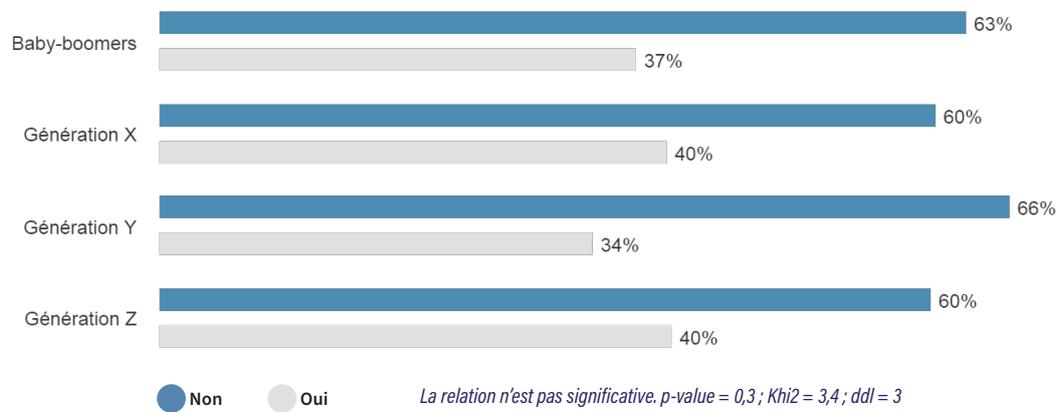
La génération Z porte légèrement moins d'intérêt aux nouvelles technologies. Cela pourrait s'expliquer car la génération Z regroupe les personnes qui n'ont pas connu le monde sans internet et qui sont nées au moment de la révolution numérique. Les nouvelles technologies ont ainsi toujours fait partie de leur environnement.

La relation n'est pas significative. $p\text{-value} = 0,2$; $F(2) = 2,0$; $df = 3$

● Non ● Oui
 Éléments sous-représentés
 Éléments sur-représentés

GÉNÉRATIONS ET PRÉOCCUPATIONS VIS-À-VIS DES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES

Les évolutions technologiques
de demain (automatisation, camion
connecté) et de mon poste de travail
m'inquiètent



L'analyse croisée entre les générations et les préoccupations vis-à-vis des évolutions technologiques n'est pas significative. De manière générale, nous constatons d'ailleurs de faibles différences entre générations. La génération n'est pas un élément à prendre en compte concernant les préoccupations sur les nouvelles technologies.

4.3 HYPOTHÈSE DE TRAVAIL N°2 :

L'existence de trois/quatre générations au travail exige un renouvellement des modes de management et d'organisation afin d'adapter les entreprises à la diversité des attentes et des populations.

4.3.1 LES ATTENTES MANAGÉRIALES

TENDANCES GÉNÉRALES PAR TYPE D'ORGANISATION ⁷

La culture organisationnelle d'une entreprise dépend de, et est définie par, l'ensemble des valeurs organisationnelles qui sont l'ensemble des croyances et attentes communes partagées par le personnel. Elles sont établies et véhiculées à travers les missions, les objectifs de l'organisation, la structure d'entreprise, la prise de

décisions, les procédures, les pratiques de gestion et les différentes actions. Or les valeurs d'une organisation ne sont pas toujours partagées par l'ensemble des salariés. Ainsi nous avons voulu questionner ces valeurs et identifier s'il existait des divergences entre les quatre générations présentes sur le marché du travail dans les entreprises du secteur.

Sur la base des modèles d'organisation de Frédéric Laloux, présentés en début de rapport, nous avons interrogé les participants de l'enquête sur divers aspects managériaux⁸ caractéristiques de différents types d'organisation⁹.

Les 5 modèles d'organisation :



Métaphores centrales :

Rouge = Meute de loups
Ambre = Armée
Orange = Mécanique
Vert = Famille
Opale = Organisme vivant

Source : *Reinventing Organizations* de Frédéric Laloux (476 pages) - Édition Diatempo, 2015

⁷— Nous détaillerons dans la section suivante l'analyse des résultats

⁸— La grille des questions est à retrouver en annexes

⁹— Source AKKA DS : https://medium.com/@AKKA_DS/mutation-et-evolution-des-modeles-d-organisation-manageriaux-e807c79e60de

Afin de faciliter l'analyse et dégager les premières tendances, nous avons procédé, dans un premier temps, à un regroupement par type d'organisation retenue.

L'organisation Orange est fondée sur l'efficacité, le matérialisme, la compréhension scientifique du fonctionnement du monde et la recherche de la solution la plus rentable.

Cette organisation a été majoritairement souhaitée en matière de recrutement (47%), où la majorité des répondants ont indiqué qu'ils préfèrent que la direction se charge seule du recrutement.

L'organisation Verte est fondée sur l'égalité, l'appartenance et l'harmonie, et ses corollaires comme la justice, la communauté, la coopération et le consensus.

Cette organisation a majoritairement été choisie pour trois aspects managériaux :

- L'organisation hiérarchique des entreprises (51%)
- La définition des postes de travail (43%)
- La gestion d'un échec, d'une erreur (51%)

Ainsi, toutes générations confondues, la majorité des salariés aspire à une structure d'entreprise où la hiérarchie est dite aplatie, c'est-à-dire avec peu de niveau hiérarchique, et souhaite être proche de la direction.

En outre, concernant le descriptif des postes, les salariés aspirent à un format avec une description du poste exercé mais incluant la possibilité d'avoir des missions transverses. Cela coïncide avec les réponses précédentes qui mettent en évidence le fait que les salariés du secteur apprécient avoir des missions de travail bien définies mais qui peuvent être diversifiées.

En matière de gestion des échecs, des erreurs, les salariés déclarent que les échecs ou erreurs doivent être tolérés si explicables.

L'organisation Opale est fondée sur la confiance et l'auto-organisation. Cette organisation apporte trois éléments majeurs : le self management des individus et des équipes, la prise en compte des individus dans toutes leurs facettes et une raison d'être évolutionnaire (en se mettant à l'écoute de que l'organisation veut devenir et servir et non à définir en vue de l'atteindre)

Cette forme d'organisation ressort notamment pour :

- La prise de décisions (54%)
- La vocation personnelle (58%)
- La gestion du plan de formation (66%)
- La gestion des conflits (73%)
- L'évaluation par l'entreprise (55%)
- La conception de l'entreprise (65%)

Ainsi comme constaté, l'organisation opale ressort majoritairement dans de nombreux aspects managériaux.

Ces premières données indiquent de manière globale, que :

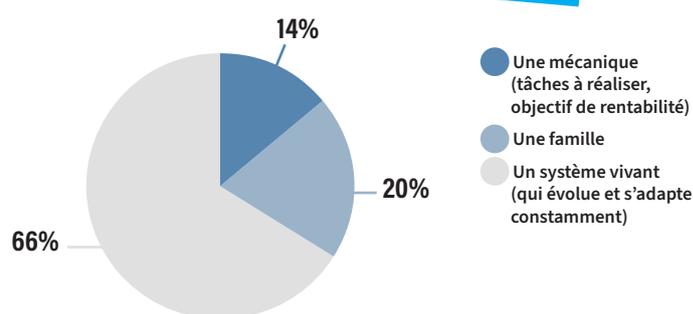
- Les salariés préfèrent que les décisions soient prises par le collectif de travail à savoir le salarié en lui-même et ses collègues.
- Les salariés attendent de l'entreprise qu'elle contribue à leur épanouissement personnel.
- Les salariés souhaitent qu'au sein de l'entreprise leurs activités professionnelles et missions leur permettent d'apprendre en continu.
- La gestion des conflits doit être gérée par les parties concernées, aidées éventuellement d'un médiateur.
- L'évaluation de la performance doit être portée sur la performance collective, et l'évaluation des performances par les pairs.
- L'entreprise est majoritairement perçue comme un organisme vivant en perpétuelle évolution.

ANALYSE APPROFONDIE PAR ASPECT MANAGÉRIAL

Afin de bien identifier les diverses attentes managériales des salariés et évaluer s'il existe ou non des différences générationnelles, nous avons réalisé une analyse détaillée des différentes variables.

► Perception de l'entreprise

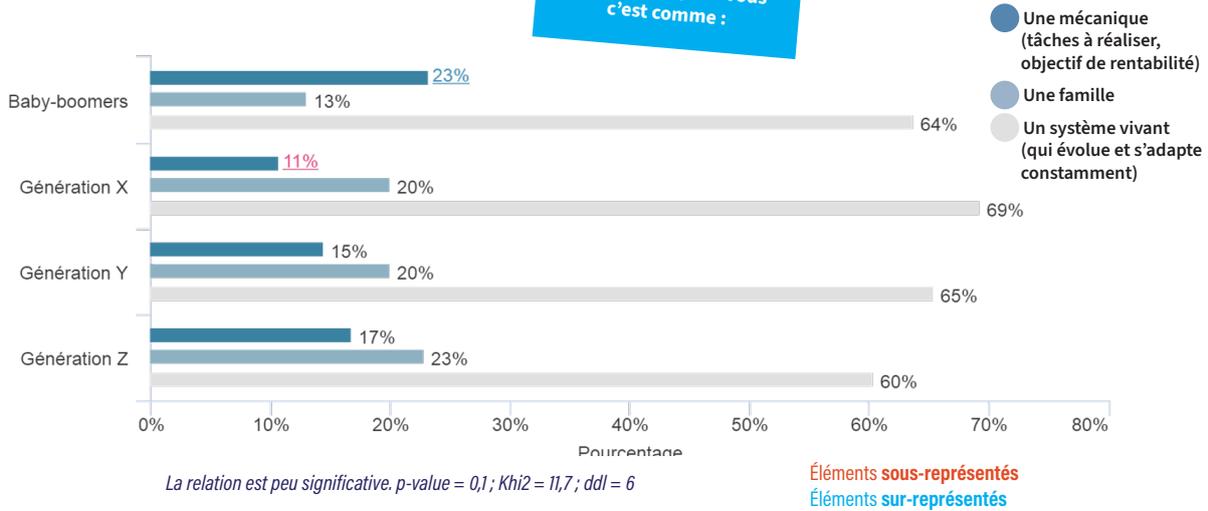
PERCEPTION DE L'ENTREPRISE



L'entreprise est associée, majoritairement (66%) à un système vivant qui évolue et s'adapte constamment. Seulement 20% de notre échantillon associe l'entreprise à la famille et 14% à une mécanique.

GÉNÉRATIONS ET PERCEPTION DE L'ENTREPRISE

L'entreprise pour vous c'est comme :



Au niveau générationnel, les différentes générations ont majoritairement associé l'entreprise à un système vivant qui évolue et s'adapte constamment. À noter toutefois que la génération Z est la génération qui a le plus souvent associé l'entreprise à une famille (23%), du fait que cette

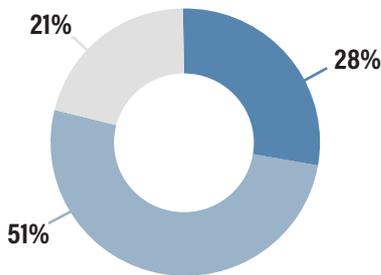
génération est caractérisée par l'aspiration au collectif, la bonne entente relationnelle, et la cohésion d'équipe.

La génération des baby-boomers a cité la métaphore de la mécanique dans 23% des cas.

► Structure de l'entreprise

STRUCTURATION DE L'ENTREPRISE

La structure d'entreprise qui me convient le mieux est :



- Une hiérarchie pyramidale pour être bien encadré (Président, Directeur général, Responsables, Chef d'équipe...)
- Une hiérarchie aplatée (peu de niveaux hiérarchiques) pour être proche de la direction
- Des équipes auto-organisées (sans autorité managériale) pour développer nos talents, potentiels

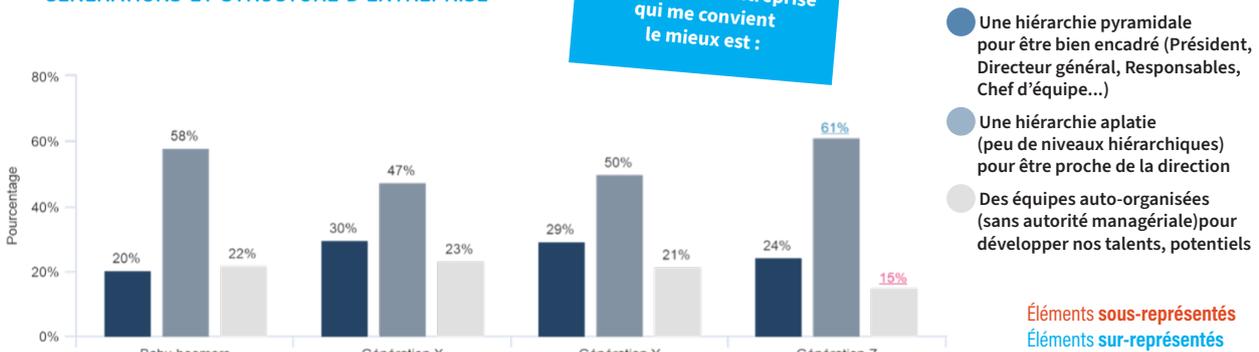
De manière générale, 51% des répondants aspirent à une hiérarchie dite aplatée avec peu de niveau hiérarchique.

28% des répondants conçoivent la structure d'une entreprise, de manière plus traditionnelle, avec une hiérarchie pyramidale.

21% des répondants aspirent à une structure d'entreprise autoorganisée où une partie des managers voire l'intégralité ont disparu.

GÉNÉRATIONS ET STRUCTURE D'ENTREPRISE

La structure d'entreprise qui me convient le mieux est :

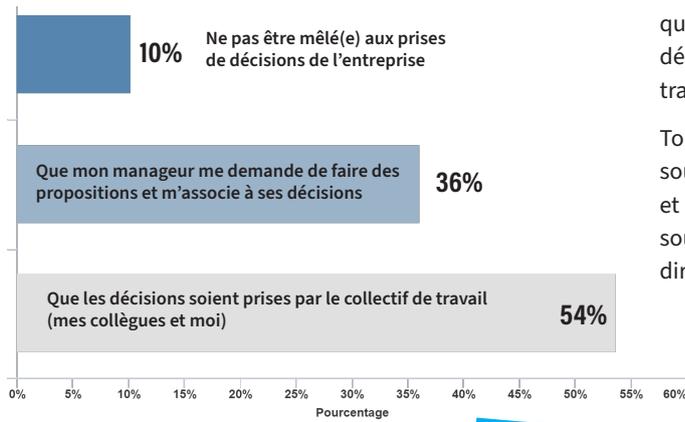


Toutes générations confondues, nous constatons que la hiérarchie aplatie est le modèle d'entreprise le plus choisi. A noter que la génération Z y aspire plus fortement que les autres générations. Au contraire, la génération Z est la génération qui aspire le moins à une entreprise auto organisée (15%).

Bien que la génération X tende majoritairement vers une hiérarchie aplatie, elle est la génération, avec la génération Y, qui se montre la plus réceptive à l'égard d'une structure d'entreprise traditionnelle avec une hiérarchie pyramidale.

► Implication dans les prises de décisions

IMPLICATION DANS LES PRISES DE DÉCISIONS

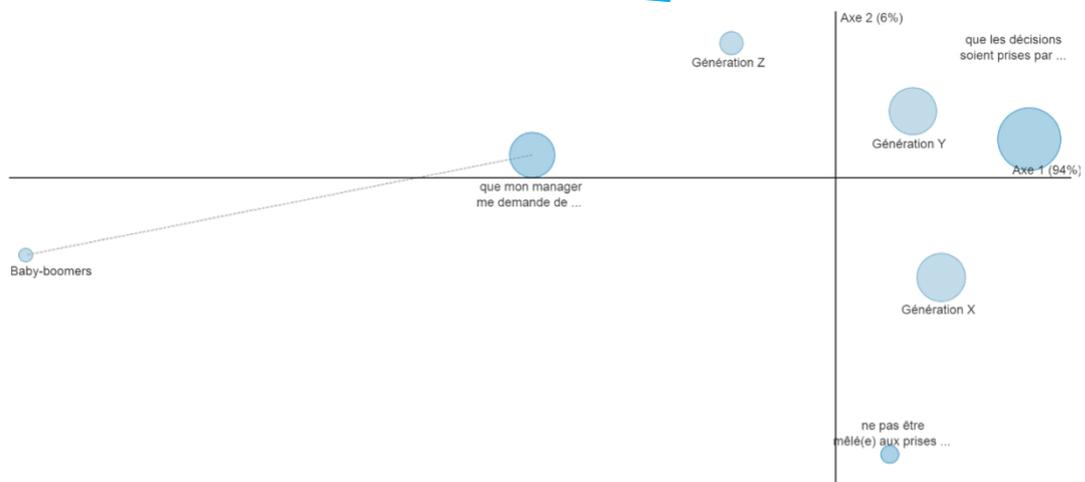


Comme le démontre le graphique, nous constatons qu'une majorité des répondants souhaitent que les décisions de l'entreprise soient prises par le collectif de travail, c'est-à-dire le salarié et ses collègues.

Toutefois, il est intéressant de constater que 10% ne souhaitent pas être mêlés aux décisions de l'entreprise et que 36% se montrent plus individualistes puisqu'ils souhaitent être associés aux prises de décisions de la direction de manière individuelle.

GÉNÉRATIONS ET PRISES DE DÉCISIONS

Je préfère :



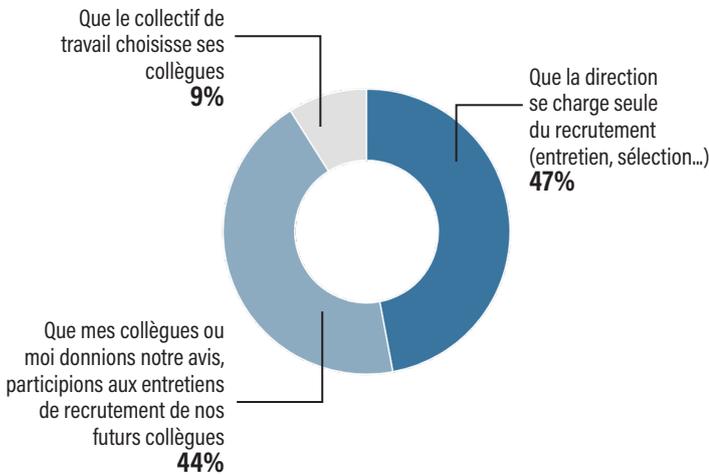
La carte AFC restitue 100% de l'information, répartie en 94% horizontalement (F1) et 6% verticalement (F2). La proximité ou l'éloignement entre modalités visualise les associations sur ou sous représentées.

Au niveau générationnel, nous pouvons constater des divergences d'opinions et d'attentes : alors que la génération des baby-boomers se montre notamment plus individualiste : 50% disent préférer que leur manager leur demande de faire des propositions et être associé à des décisions, les générations X, Y, et Z préfèrent que les décisions soient prises par le collectif de travail (55%).

► Le recrutement

ANALYSE DE LA VARIABLE « RECRUTEMENT »

En matière de recrutement, je préfère :



Même si la majorité des répondants ont indiqué ne pas souhaiter participer au recrutement et laisser la direction s'en charger, 44% ont exprimé le fait de préférer être sollicités pour donner leurs avis et participer aux entretiens de recrutement.

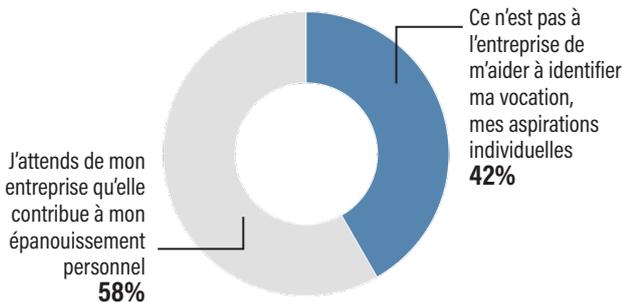
En l'occurrence, très peu de répondants souhaitent que le collectif de travail choisisse les futurs collaborateurs.

Cette distinction se remarque davantage entre les générations. En effet, la génération des baby-boomers et la génération X (51%) préfèrent un recrutement organisé par la direction, alors que les générations Y et Z aspirent à un recrutement participatif (49%) où ils sont sollicités pour donner leurs avis et participer aux entretiens de recrutement. Cette volonté est d'autant plus marquée au sein de la génération Z (55%).

► Entreprise et vocation personnelle

ANALYSE DE LA VARIABLE « VOCATION PERSONNELLE »

Concernant ma vocation personnelle, selon moi :



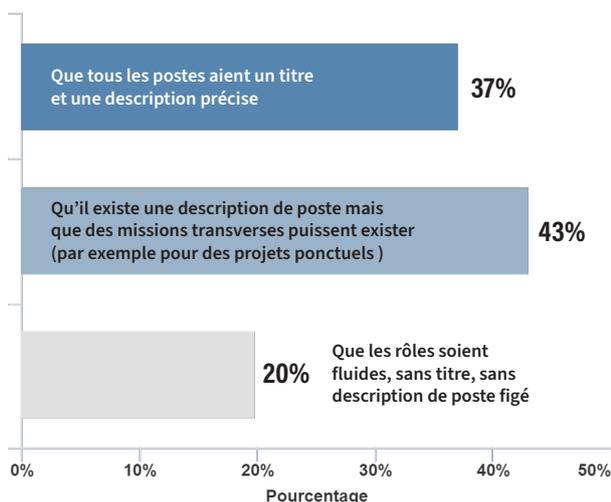
Concernant la vocation personnelle, nous constatons des réponses contrastées. 58% attendent de l'entreprise qu'elle contribue à leur épanouissement personnel, alors que 42% estiment que ce n'est pas à l'entreprise d'y contribuer.

D'un point de vue générationnel, nous ne constatons pas de variations significatives.

► Fiches de postes et intitulés

ANALYSE DE LA VARIABLE « DESCRIPTION DE POSTES »

Concernant les intitulés et descriptions de postes, je préfère :

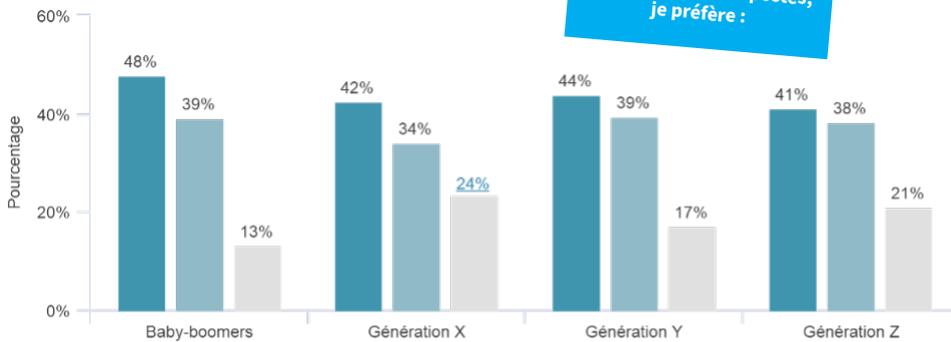


L'analyse des réponses révèle que le plus souvent les participants à l'enquête souhaitent disposer d'une fiche de poste détaillée. Toutefois, il doit pouvoir effectuer des missions transverses pour des projets ponctuels (43%).

Il est intéressant de constater que 37% des répondants aspirent à disposer d'une fiche de poste précise tout comme un titre défini où peu de flexibilité est possible. Dans ce cadre les salariés sont attachés à des tâches et rôles en lien à un organigramme précis élaboré par les dirigeants, où tout changement se prévoit et s'organise.

20% privilégieraient une absence de description de poste au bénéfice d'une répartition des rôles fluide, sans titre fixe.

GÉNÉRATIONS ET DESCRIPTIONS DE POSTES



Concernant les intitulés et descriptions de postes, je préfère :

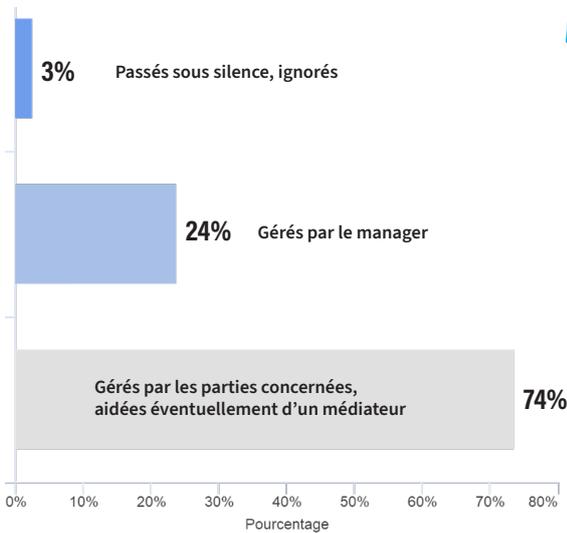
La relation est peu significative. $p\text{-value} = 0,2$; $\text{Khi2} = 8,3$; $\text{ddl} = 6$

- Qu'il existe une description de poste mais que des missions transverses puissent exister (par exemple pour des projets ponctuels)
- Que tous les postes aient un titre et une description précise
- Que les rôles soient fluides, sans titre, sans description de poste figé

Les baby-boomers (13%) aspirent moins à une entreprise autoorganisée où les rôles sont fluides en comparaison des autres générations (20%). Néanmoins, la relation n'est pas statistiquement significative.

► La gestion des conflits

ANALYSE DE LA VARIABLE « GESTION DES CONFLITS »



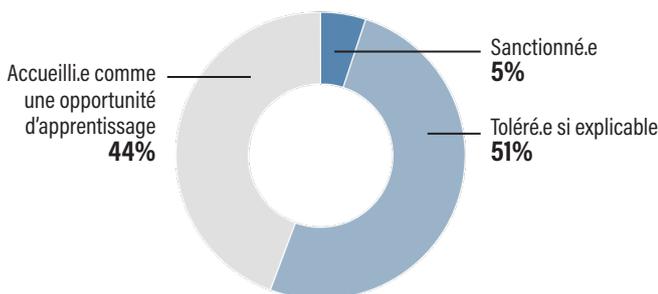
Les conflits dans l'entreprise devraient être :

Selon la majorité des participants (74%), la gestion des conflits doit être gérée par les parties concernées, aidées éventuellement d'un médiateur. Cette gestion de conflit fait référence à l'organisation dite opale qui consacre davantage de temps de communication dédiés à la gestion de conflits et à la résolution de problèmes dans l'entreprise.

Sur cet aspect managérial, toutes les générations confondues aspirent à cette organisation ; cependant la génération des baby-boomers (83%) montre un souhait plus marqué en comparaison des autres générations (73%).

► Perception de l'échec / des erreurs

ANALYSE DE LA VARIABLE « PERCEPTION DE L'ÉCHEC »



Un échec, une erreur dans mon entreprise devrait être :

Comme constaté dans le graphique ci-dessus, la gestion des erreurs est envisagée de deux manières distinctes par les participants de notre enquête :

- 51% des répondants tendent vers une organisation où selon eux un échec ou une erreur doit être toléré si explicable.

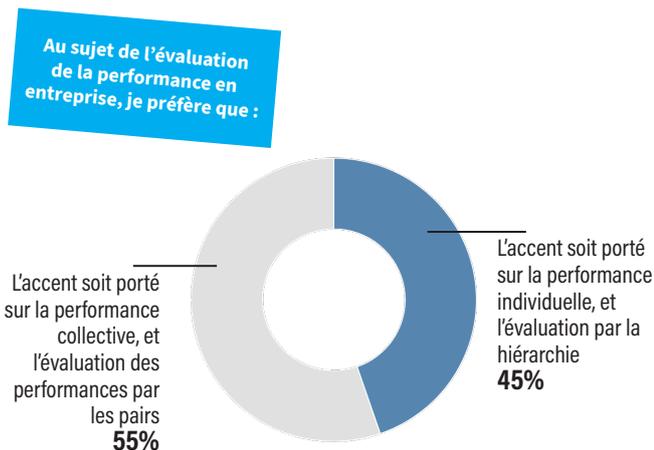
- 44% des répondants tendent vers une organisation où l'échec, l'erreur, sont perçus comme une invitation à apprendre et à grandir. Dans ce cas, l'échec est évoqué ouvertement et devient une source d'apprentissage.

Concernant les générations, la génération Z (50%) conçoit majoritairement l'erreur ou l'échec comme une opportunité d'apprendre et une invitation à grandir.

Les générations des baby-boomers et X considèrent que l'erreur ou l'échec est toléré si explicable : 64% des baby-boomers, 53% des X. La génération Y quant-à-elle se montre plus mitigée, puisque 46% considèrent l'erreur comme une opportunité d'apprendre et 47% comme tolérée si explicable.

► Évaluation de la performance en entreprise

ANALYSE DE LA VARIABLE « ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE EN ENTREPRISE »



Les résultats mettent en évidence des avis mitigés concernant l'évaluation de la performance en entreprise.

55% des répondants tendent vers une organisation où selon eux l'évaluation de la performance doit être portée sur la performance collective et l'évaluation doit être faite par les pairs. Cette tendance est commune à toutes les générations, mais est plus marquée chez les générations Z (60%) et Y (58%).

45% des répondants tendent vers une organisation où l'évaluation doit porter sur la performance individuelle et est faite par la hiérarchie. Parmi ces répondants, nous constatons davantage de membres des générations des baby-boomers (48%) et X (49%) que des générations Y (42%) et Z (40%).

4.3.2 LES ATTRAITS ET CONTRAINTES MÉTIERS

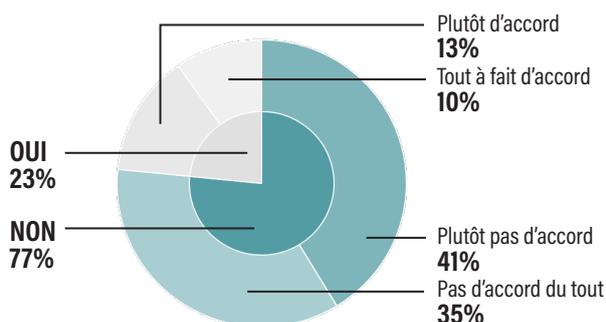
SATISFACTION GLOBALE

Lorsque nous interrogeons les salariés de l'échantillon sur leur satisfaction au travail, nous constatons que 54% d'entre eux se disent tout à fait satisfaits et 37% plutôt satisfaits. Ainsi 91% des salariés en poste ayant répondu à notre étude disent apprécier leur travail et seulement 9% disent ne pas être satisfaits.

Je suis satisfait(e) du travail que j'effectue



ANALYSE DE LA VARIABLE « CHANGEMENT DE PROFESSION »



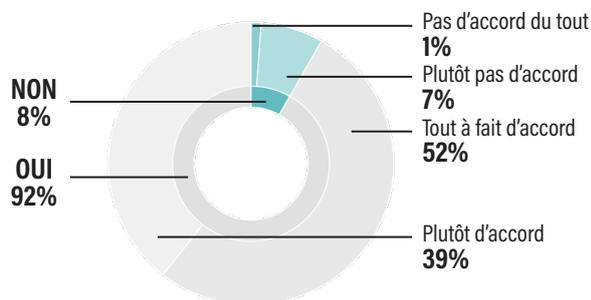
Je souhaite changer de métier ou de profession

La satisfaction au poste est confirmée par le fait que 77% des salariés disent ne pas souhaiter changer de métier ou de profession.

Parmi les 23% qui ont déclaré vouloir changer de métier, nous retrouvons notamment des conducteurs de livraison express (24%), des ambulanciers (11%), des conducteurs de véhicules de transport routier de marchandises longue distance (11%) et des conducteurs sur courte distance.

Je souhaite que le contenu de mon travail évolue

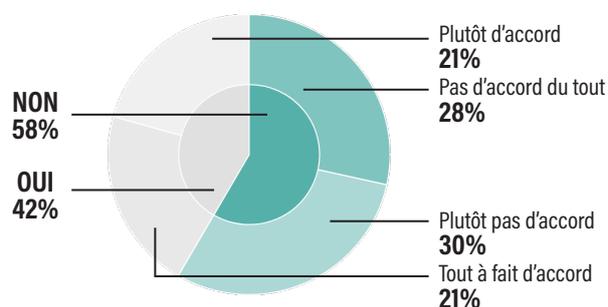
ANALYSE DE LA VARIABLE « ÉVOLUTION DU TRAVAIL »



En revanche, 92% des salariés disent vouloir que le contenu de leur travail évolue et 42% souhaiteraient créer leur propre entreprise, être leur propre patron.

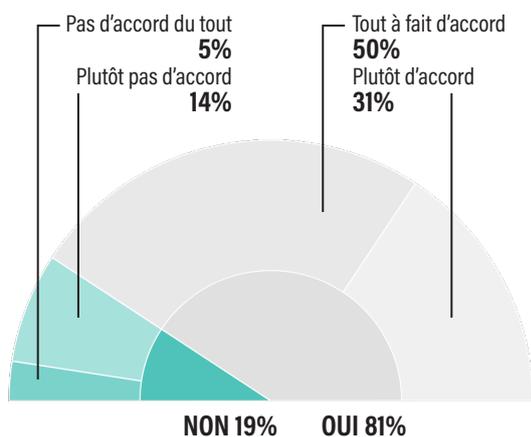
ANALYSE DE LA VARIABLE « ÊTRE SON PROPRE PATRON »

Je souhaiterais créer mon entreprise, être mon propre patron



ANALYSE DE LA VARIABLE « MÉTIER ET QUALIFICATIONS »

Le métier que j'exerce est conforme à mes qualifications



Concernant l'adéquation entre le métier et les qualifications, 81% des salariés estiment qu'ils exercent un métier en conformité avec leurs qualifications.

Les 19% ayant déclaré ne pas avoir un métier en adéquation avec leurs qualifications sont en particulier des conducteurs de véhicules de transport routier de voyageurs (20%), les conducteurs de véhicules de transport routier de marchandises longue distance (19%) et les conducteurs sur courte distance (14%), des affréteurs (6%) et des ambulanciers (6%).

LES ATTRAITES MÉTIERS

► Éléments d'attractivité du secteur pour les non-salariés

Afin d'identifier des éléments d'attractivité du secteur, nous avons demandé aux personnes non-salariées de répondre à la question suivante : « Qu'est-ce qui vous a attiré dans le secteur ? ».

La question étant ouverte, nous avons procédé à une analyse textuelle et sémantique et avons ainsi regroupé les réponses en diverses catégories :

- La conduite, la route, les camions/bus
- L'autonomie et le fait d'avoir des responsabilités
- Le relationnel avec les clients notamment
- Le fort besoin en recrutement dans le secteur (secteur qui recrute et donc emploi pérenne)
- La diversité des missions de travail.

TABLEAU DE RÉPARTITION DES RÉPONSES PAR PUBLIC NON-SALARIÉS

	Demandeur d'emploi	Etudiant / en formation
Conduire un camion, la route	35%	26%
Le voyage	7%	9%
L'autonomie et les responsabilités	28%	12%
Absence de hiérarchie	6%	0%
Le relationnel (clients)	12%	18%
Secteur qui recrute	7%	18%
Diversité des missions de travail	8%	18%
Le salaire	3%	3%
Le travail d'équipe	1%	3%
Métier passion	5%	6%
Secteur en évolution	5%	24%
Être utile	5%	3%

De manière générale, quels que soient le public ou la génération, les répondants non-salariés ont cité majoritairement la conduite de camion ou la route comme facteur d'attrait.

Compte tenu des différents publics, il est intéressant de noter que les éléments qui attirent les demandeurs d'emploi et les étudiants/ personnes en formation divergent.

Alors que les demandeurs d'emploi citent la conduite (35%), l'autonomie et les responsabilités (28%) et le relationnel clients (12%), les étudiants/personnes en formation citent également les évolutions du secteur (24%), la stabilité de l'emploi possible et le fait que le secteur recrute (18%).

► **Éléments d'attractivité pour les salariés**

Pour mieux comprendre et identifier les sources de motivation des salariés du secteur du transport et de la logistique, nous avons demandé aux salariés de l'enquête de donner 5 éléments sources de motivation en lien à leurs missions de travail.

La question étant ouverte, nous avons fait le choix de regrouper les verbatims similaires par thèmes. Il en ressort ainsi 5 grands piliers :

- La motivation liée aux relations
- La motivation liée à l'autonomie
- La motivation liée à la pluridisciplinarité des missions
- La motivation liée à la conduite
- La motivation liée aux voyages, à la découverte

D'autres éléments ont été mis en avant mais de manière minoritaire : l'utilité des missions, le travail d'équipe, les horaires de travail, l'absence de hiérarchie...

● **La motivation liée aux relations**

Avec 42% des répondants qui l'ont mentionné, quel que soit l'âge ou le métier, le contact clients et humain est le principal facteur de motivation indiqué par les salariés. Cela semble d'autant plus prégnant chez les conducteurs de véhicules de transport routier de voyageurs qui mettent en avant l'aspect relationnel dans 63% des cas.

Les personnes qui exercent le métier d'ambulancier ajoutent à cette motivation le fait de prendre soin des autres (38%).

● **La motivation liée à l'autonomie**

Le besoin en autonomie est très présent parmi les salariés qui ont répondu au questionnaire, puisque 39% disent apprécier leurs métiers pour l'autonomie, la sensation de liberté auquel est souvent associé le sens des responsabilités qui leur est donné, tout comme la confiance accordée par leurs supérieurs hiérarchiques.

L'autonomie est d'autant plus un facteur à prendre en compte que les résultats de l'enquête démontrent que les personnes interrogées aspirent majoritairement à de la flexibilité et au fait d'avoir des responsabilités dans leur travail. C'est le cas notamment chez les conducteurs de véhicules routiers de transport de marchandises longue distance (47%) et chez les conducteurs de véhicules de transport en commun sur route (43%).

Les générations Y et Z montrent d'ailleurs, un besoin plus fort, que leurs aînés en termes d'autonomie et de flexibilité dans leur travail. En effet, elles sont moins en attente d'instructions à recevoir de la part de leur supérieur (59% pour les Z, 65% pour les Y contre 72% pour les X et 81% pour les baby-boomers), que d'un cadre qui leur laisse la possibilité d'organiser leur travail. En outre, 76% des Y et Z attendent de l'entreprise qu'elle leur permette d'organiser leurs horaires de travail.

● **La motivation liée à la pluridisciplinarité et la diversité des missions**

La pluridisciplinarité des missions est le troisième facteur de motivation mis en avant par les salariés. En effet 30% des salariés seraient motivés par la diversité, l'absence de routine et la transversalité de leurs missions de travail. À l'inverse, seulement 2% des répondants ont mis en avant l'aspect répétitif des tâches de travail.

Cela concorde avec le fait que 92% des salariés disent vouloir que leur contenu de travail évolue.

● **La motivation liée à la conduite**

24% des personnes ayant répondu à la question ont cité le fait de conduire ou d'effectuer des manœuvres comme source de motivation, ce qui s'explique par le fait que notre population interrogée est majoritairement composée de conducteurs routiers.

● **La motivation liée aux voyages, à la découverte**

Enfin, 16% des personnes ont indiqué le fait de voyager, découvrir de nouveaux paysages, rencontrer de nouvelles personnes comme source de motivation.

► **Des différences de générations ?**

Au niveau générationnel, en complément des 5 sources de motivations principales, l'enquête met en avant que :

- **La génération des baby-boomers** évoque davantage les conditions de travail en mettant en avant la recherche d'une flexibilité des horaires de travail (21%).
- **La génération Y** indique, en plus des motivations précédemment évoquées, l'importance du travail en équipe et de l'entente avec ses collègues.
- **La génération Z** cite en premier facteur de motivation l'autonomie, la liberté (38%).

LES CONTRAINTES MÉTIERS

De même que pour les attraits métiers, nous avons demandé aux salariés participant à l'enquête d'indiquer 5 éléments contraignants dans leurs métiers.

À la suite d'une analyse sémantique, nous avons regroupé par thèmes les verbatims et avons distingué les contraintes principales suivantes :

- **Les contraintes liées au travail** notamment le rythme de travail (20%), la pression relative au délai (20%) et les tâches administratives lourdes et redondantes (16%).
- **Les contraintes liées au relationnel** notamment avec les clients (16%).
- **Les contraintes terrain** notamment les contraintes de la route (14%)
- **Les contraintes liées à l'entreprise** avec une absence de reconnaissance (11%), une mauvaise organisation du travail et communication (10%) et un manque de moyens (10%)
- **Les contraintes liées à la rémunération** (10%).

D'autres salariés ont également évoqué les contraintes physiques avec le port de charges lourdes, l'environnement de travail (nuisances sonores, conditions climatiques...).

► Les contraintes liées au travail

Même si les salariés interrogés ont mis en avant une motivation en lien à leur travail notamment autour de la diversité des tâches et de la conduite, l'étude révèle des contraintes comme le rythme de travail difficile et la fatigue qui en résulte : horaires de travail décalés (très matinal, de nuit), les nombreuses coupures « *parfois trop longues* » et les amplitudes horaires importantes.

La contrainte horaire avec les coupures et amplitudes longues se retrouvent notamment dans le discours des conducteurs de véhicules de transport routier de voyageurs (33%).

Ces amplitudes horaires larges peuvent également être sources d'incompatibilité avec la vie de famille : « *Amplitudes horaires souvent incompatibles avec une vie de famille (conjoint(e) qui doit tout gérer à la maison avec 3 enfants)* ».

Outre ces difficultés, ils évoquent également la pression et le stress subis. Ils citent notamment les délais de livraison parfois trop justes ne prenant pas en compte les contraintes de la route, et l'attente chez les clients.

« *Stress d'être en retard, toujours pressé* », « *les retards cause clients et bouchons* », « *les temps d'attentes* ».

Cet argument se retrouve majoritairement chez les conducteurs de véhicules de transport routier de

marchandises longue distance (33%) et les conducteurs sur courte distance (23%).

Enfin, les salariés interrogés ont également évoqué la lourdeur administrative et la redondance de certaines tâches de travail qu'ils jugent peu intéressantes. Cet argument est notamment mis en avant par les salariés de la génération Z (27%) qui aspirent, comme évoqué précédemment, à un apprentissage en continu au sein de l'entreprise.

► Les contraintes liées au relationnel

Une des contraintes majeures mise en avant par les salariés est le manque de considération et de reconnaissance sociale des clients ou patients, leur impolitesse voire agressivité.

Cette contrainte ressort notamment chez les ambulanciers qui dans 35% des cas évoquent un manque de reconnaissance et expriment souvent le fait « *d'être pris pour un simple chauffeur* », « *d'être très peu considéré* » aussi bien par les patients que le personnel soignant.

« *Être pris pour des « transporteurs », « le personnel médical qui nous prend de haut, l'impatience des patients* ».

L'impolitesse et le manque de respect par les clients se retrouve majoritairement dans le discours des conducteurs de véhicules de transport de voyageurs.

► Les contraintes terrain

Les conducteurs salariés évoquent les contraintes de la route dans 14% des cas mais aussi les risques de la route, les intempéries, les embouteillages et le comportement à risque des autres usagers auxquels ils sont confrontés quotidiennement.

► Les contraintes liées à l'entreprise

Le sentiment d'un manque de reconnaissance dans l'entreprise, et notamment de la part de la direction, est mis en évidence par l'étude. En effet en plus du manque de reconnaissance sociale déjà évoquée, les salariés interrogés évoquent dans 11% des cas un manque de reconnaissance de la part de leur entreprise et de leur hiérarchie. Ils font part d'un manque de considération (« *le manque de reconnaissance de leurs compétences et de leur métier* », « *être considéré comme un pion* » ...).

Cet argument est cité notamment chez les personnes qui ont une ancienneté plus importante dans le métier : 30% des personnes qui déclarent une ancienneté dans le métier entre 8 et 11 ans l'ont évoqué. La jeune génération (génération Z), à l'opposé, dont l'ancienneté dans le métier date de moins de 4 ans, l'évoque très peu (2%).

Le manque de communication, d'informations avec la direction ou les supérieurs hiérarchiques est également évoqué.

Les salariés évoquent également un manque de moyens, notamment un manque de matériel adapté et une

négligence concernant l'entretien des véhicules « bus en mauvais état », « matériel pas entretenu », « mauvais état du matériel de travail » ...

Cet argument est notamment évoqué par les conducteurs de voyageurs (34%), les livreurs (18%) et les conducteurs de véhicules sanitaires (14%).

► Les contraintes liées à la rémunération

10% des salariés ayant répondu sont insatisfaits de leur rémunération. Parmi eux, 32% sont des conducteurs de véhicules de transport routier de voyageurs, 18% des conducteurs de véhicules sanitaires et 10% des conducteurs de véhicules de transport de marchandises.

Du fait des risques routiers, des contraintes horaires et de la responsabilité qui leur est confiée, des conducteurs notamment considèrent « ne pas être payé à leur juste valeur ».

« Un conducteur n'est pas payé à sa juste valeur. N'oublions pas qu'il transporte des personnes dans son quotidien et qu'il en va de leur sécurité. »

« Une rémunération qui n'est pas raccord avec les responsabilités ».

Cet argument se retrouve notamment chez les générations des baby-boomers (17%) et X (16%). À l'opposé les niveaux de rémunération ne semblent pas problématiques pour la génération Z qui ne l'évoque que dans 5% des cas.

SOURCE D'ÉNERVEMENT CHEZ LES SALARIÉS

Afin d'approfondir les contraintes métiers, nous avons demandé aux salariés de l'enquête de répondre à la phrase suivante : « Ce qui me met en colère au travail c'est d'abord ».

Il en ressort ainsi divers aspects en lien avec l'entreprise :

- L'aspect organisationnel de l'entreprise
- L'aspect relationnel avec les collègues
- L'aspect relationnel avec la hiérarchie
- La reconnaissance/ considération

D'autres aspects inhérents à l'entreprise ont également été mis en avant :

- Le comportement des autres usagers de la route (9%)
- L'irrespect des clients (5%)

Il est intéressant de noter que 8% des interrogés disent n'avoir aucune source de colère au travail.

► L'aspect organisationnel de l'entreprise

La première source de colère chez les salariés interrogés est la mauvaise gestion et organisation de l'entreprise. En effet dans 15% des cas, les salariés expliquent notamment être confrontés à des plannings désorganisés, des

changements inopinés, une surcharge de travail, des prises de décisions non adaptées au terrain.

« Être prévenu tardivement d'une mission, devoir improviser en cours de mission faute d'informations précises (lieux, contacts, coordonnées) ».

► L'aspect relationnel avec les collègues

La seconde source de colère mise en évidence est un problème relationnel notamment avec les collègues. Les salariés interrogés mettent en avant une mauvaise entente avec certains collègues qui entravent notamment l'ambiance de travail mais également les missions de travail : « Être tributaire du travail de personnes peu scrupuleuses de ceux qui passeront après eux. »

« Quand vous partagez le tracteur avec un autre chauffeur et qu'il ne respecte pas l'autre ».

Ces critiques sont notamment exprimées par les conducteurs de véhicules de transport de voyageurs, peut-être parce qu'ils partagent davantage leurs outils de travail que les autres conducteurs.

► Le relationnel avec la hiérarchie

Outre les soucis organisationnels, les salariés interrogés mettent en avant un manque de communication et d'écoute de la part des supérieurs hiérarchiques.

« Qu'on ne prenne pas en compte les remontées des collaborateurs », « Le manque de communication », « le manque d'explication du manager ».

► Le manque de reconnaissance et de considération

Enfin, l'étude met en avant que les salariés considèrent que leur manager et leur direction ne manifestent pas suffisamment leur reconnaissance et manquent de considération. Ils mettent notamment en avant un manque d'écoute, la non-reconnaissance de leur travail à sa juste valeur...

Chez les ambulanciers ce manque de reconnaissance et de considération est la première source de colère.

LES BONNES PRATIQUES DES ENTREPRISES

Nous avons demandé aux participants de l'enquête de citer au moins une bonne pratique qu'ils apprécient dans leur entreprise. Divers éléments ont ainsi pu être mis en avant :

- Une bonne communication avec la direction (17%)
- La cohésion d'équipe (11%)
- La bonne gestion du travail (11%)
- La bonne ambiance de travail (9%)
- L'autonomie accordée (9%)
- La mise à disposition et l'entretien d'outils adaptés (9%)
- La prise en compte du salarié dans les décisions de l'entreprise (6%).

► Bonne communication avec la direction

Majoritairement, les salariés interrogés apprécient avoir une bonne écoute de leur direction et une qualité de communication, tant informelle que formelle : échanges informels, réunions, explications des missions, écoute, élaboration de solutions face aux difficultés, dialogue...

Outre cette communication, certains évoquent le besoin de transparence de la part de la direction.

Les générations des baby-boomers, X et Y, ont évoqué majoritairement en premier lieu cette bonne pratique. Étonnamment la génération Z ne semble pas prioriser cet aspect.

En outre, 6% disent apprécier le fait d'être considérés par la direction. En effet, ils citent parmi les bonnes pratiques le fait que leur avis soit pris en compte et qu'ils soient sollicités dans les décisions prises par la direction : « *Que l'on me fasse prendre part aux décisions* », « *Que l'on me demande conseils vis-à-vis de l'organisation* », « *Être écouté par mes supérieurs* » ...

► La cohésion d'équipe

En second lieu, les salariés interrogés mettent en avant la cohésion d'équipe avec notamment la bonne entente et le soutien entre collègues.

Cette dimension est notamment mise en avant par les jeunes générations Y et Z, qui citent en seconde bonne pratique la solidarité, la cohésion d'équipe et la bonne entente avec les collègues. Ainsi les jeunes des générations Y et Z semblent davantage demandeurs de travailler en équipe, de cohésion et d'interaction sociale au sein de l'équipe, que les générations des baby-boomers et X.

► La bonne gestion du travail

Tout comme la cohésion d'équipe, les salariés interrogés mettent en avant l'importance de la bonne gestion du travail, en lien avec le fait qu'ils considèrent les défauts organisationnels comme l'une des principales sources d'épuisement au travail.

En termes de gestion, les conducteurs de véhicules de transport de voyageurs et de marchandises longue distance apprécient notamment de disposer d'une planification rigoureuse avec peu de changements et d'imprévus, et des objectifs précis et clairs.

Compte tenu peut-être des situations d'urgences dans lesquels ils interviennent, les salariés ambulanciers mettent moins en avant cet aspect.

► La bonne ambiance de travail

Outre la cohésion d'équipe, il ressort qu'une bonne ambiance de travail est un élément fortement apprécié. Les salariés expliquent rechercher les moments de convivialité tels que les pauses café où ils peuvent se retrouver, les repas d'entreprise, les viennoiseries pour les anniversaires...

Cet aspect est notamment mis en avant chez les jeunes de la génération Z qui tendent davantage à s'épanouir dans l'entreprise. En effet, cette génération cherche davantage à travailler dans une entreprise où l'ambiance de travail et la cohésion d'équipe priment. Or, la qualité des relations avec les collègues est nécessaire pour créer les conditions d'une bonne entente favorable à l'épanouissement.

► L'autonomie

La confiance accordée aux salariés par les supérieurs hiérarchiques, notamment via une autonomie importante est une des bonnes pratiques mentionnées par les salariés. Rappelons que lors de l'enquête, les personnes interrogées ont globalement mis en avant le souhait d'avoir de l'autonomie et de la flexibilité dans leur travail, tout comme leur volonté de pouvoir s'organiser.

► La mise à disposition d'outils adaptés et bon entretien

Les salariés questionnés apprécient de disposer d'outils de travail adaptés et de travailler à bord de véhicules qu'ils considèrent comme bien entretenus :

« *S'assurer que les équipements nécessaires pour une bonne qualité de travail soient disponibles* ».

A noter que certains salariés (3%) avaient mentionné dans les sources d'épuisement un manque de matériel adapté et entretenu « *Aucun suivi des véhicules* », « *équipement défaillant* ».

Cette bonne pratique concernant l'entretien des véhicules est notamment appréciée par les conducteurs de véhicules de transport de voyageurs (30%), de marchandises (27%) et les conducteurs de véhicules sanitaires (19%).

4.4 HYPOTHÈSE DE TRAVAIL N°3 :

Lors d'un processus d'orientation, de reconversion ou encore de questionnement professionnel, il est d'usage de s'interroger sur l'adéquation entre la personnalité et la profession. Il existe des « profils de salariés » en fonction du secteur d'activité et du métier exercé dans le transport et la logistique.

Compte tenu de la composition de l'échantillon total, nous avons fait le choix de sélectionner des profils métiers les plus représentatifs en fonction des effectifs. Ainsi pour :

- Le transport routier de marchandises qui est le plus représenté (48%), nous avons sélectionné les métiers de : conducteur de véhicules de transport de marchandises longue distance (20%), conduite et livraison par tournées sur courte distance (13%), conducteur de livraison express (1%) et affréteur (4%).
- Le transport routier de voyageurs (26%), nous avons sélectionné le métier de conducteur de véhicules de transport de voyageurs (23%),
- Le transport sanitaire (9%), nous avons sélectionné le métier d'ambulancier (7%).

4.4.1 PROFIL MÉTIER DU CONDUCTEUR LIVREUR

DÉTAIL DE L'ÉCHANTILLON

Les conducteurs livreurs (conduite et livraison par tournées sur courtes distances et conducteurs de livraison express) sont notamment des conducteurs urbains (84%).

L'âge moyen de ces conducteurs est de 37,7 ans avec majoritairement des personnes des générations Y (47%) et X (34%).

L'effectif est composé de 81% d'hommes et 19% de femmes.

TABLEAU REPRÉSENTATIF DE L'ÉCHANTILLON DU CONDUCTEUR LIVREUR

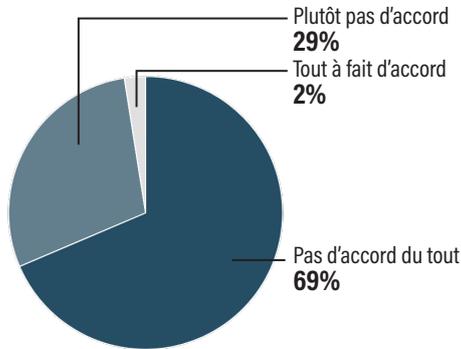
Conducteur livreur	
Travail en zone urbaine	84 %
Âge moyen	37,7 ans
Répartition par génération	Baby-boomers : 2 % Génération X : 34 % Génération Y : 47 % Génération Z : 17 %
Répartition H/F	81 % hommes 19 % femmes

LE PROFIL MÉTIER : QUALITÉ ET COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Afin de distinguer des compétences comportementales et qualités qui seraient spécifiques à des conducteurs livreurs, nous avons élaboré un tableau de caractéristiques permettant de bénéficier d'une vue synthétique des résultats les plus significatifs concernant le croisement des variables avec le métier de conducteur livreur. Il en ressort ainsi divers traits.

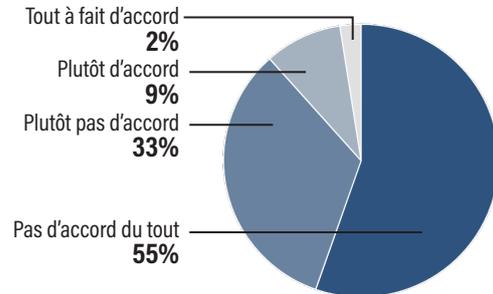
SENS DES RESPONSABILITÉS

Il m'arrive de m'absenter du travail sans raison justifiée



ANALYSES DES VARIABLES SENS DES RESPONSABILITÉS

Il m'arrive de me désengager de mes missions pour diverses raisons (personnelles, retard, échecs, ...)



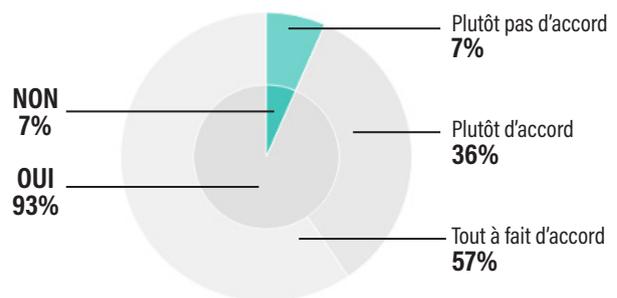
Les conducteurs livreurs ayant répondu font preuve de sens des responsabilités puisque seulement 11% se disent capables de se désengager de leurs missions et 2% déclarent qu'ils leur arrivent de s'absenter du travail sans raison.

PRISE D'INITIATIVE

ANALYSE DE LA VARIABLE « PRISE D'INITIATIVES »

Je suis capable d'improviser face à des imprévus

93% des conducteurs livreurs urbains disent être capables d'improviser face à des imprévus contre 41% des salariés des métiers de la logistique.



PERSÉVÉRANCE

ANALYSE COMPARATIVES DES VARIABLES « PERSÉVÉRANCE »

Il m'arrive de continuer ma mission malgré des erreurs ou des échecs



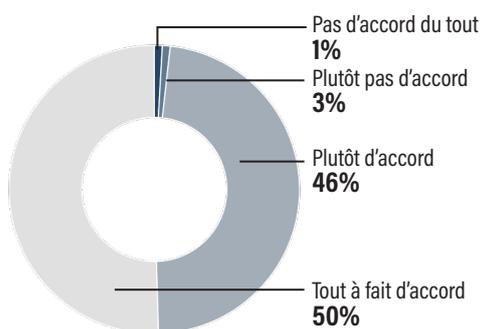
Je suis capable de trouver des solutions malgré les difficultés



99% des conducteurs livreurs se disent capables de trouver des solutions malgré les difficultés et 91% disent continuer leurs missions malgré des erreurs ou des échecs.

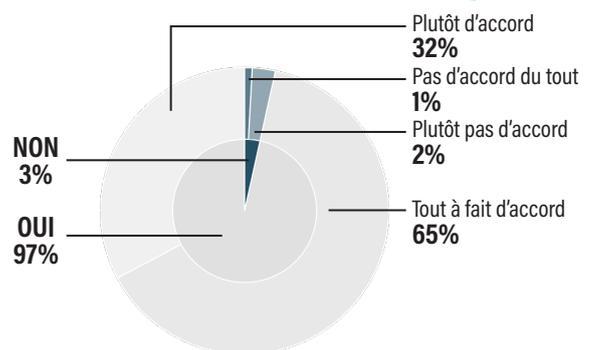
AUTONOMIE

Travailler seul me réussit



ANALYSE DES VARIABLES EN LIEN À L'AUTONOMIE

Je souhaite avant tout de l'autonomie et de la flexibilité dans mon travail

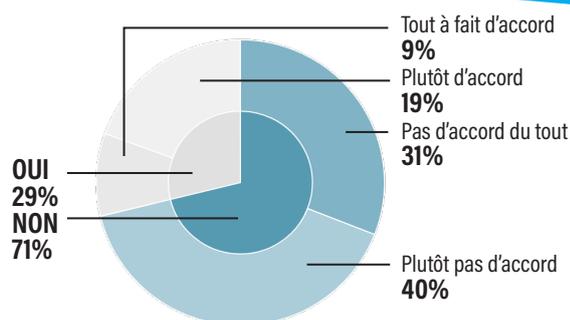


Nous remarquons aussi un fort degré d'autonomie chez les conducteurs livreurs. En effet 4% estiment que travailler seul ne leur réussit pas contre 96% qui disent apprécier travailler seul.

97 % disent souhaiter avant tout de l'autonomie et de la flexibilité dans leur travail et 85% disent apprécier décider eux-mêmes de leur organisation de travail.

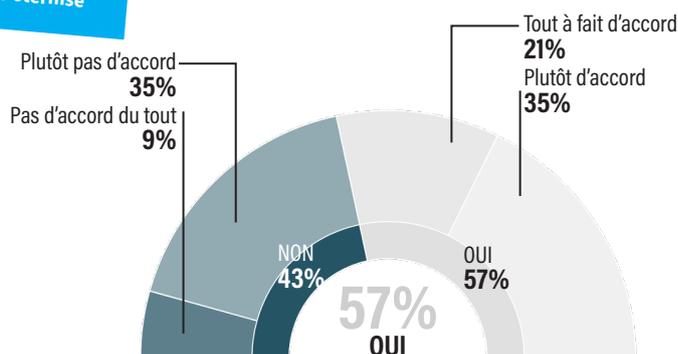
MAÎTRISE DE SOI

ANALYSE DE LA VARIABLE « PATIENCE »



Concernant la maîtrise des émotions, majoritairement les conducteurs livreurs montrent une bonne gestion de leurs émotions puisque 71% déclarent ne pas s'emporter

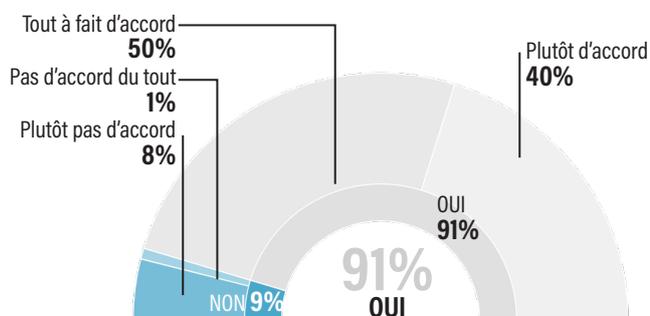
IL M'ARRIVE D'ÊTRE NERVEUX FACE AUX DÉLAIS



lorsque les missions s'éternisent. Toutefois cela reste à nuancer puisque 57% de ces conducteurs disent qu'il leur arrive d'être nerveux face aux délais.

FLEXIBILITÉ / ADAPTATION

ANALYSE DE LA VARIABLE « FLEXIBILITÉ »



91% disent pouvoir gérer simultanément plusieurs tâches, éléments venant appuyer leur capacité d'adaptation.

ATTENTES ET ASPIRATIONS

► Organisation et horaires de travail

Les conducteurs livreurs disent apprécier travailler en extérieur (87%) et semblent peu se soucier de travailler dans un petit espace de travail tel que la cabine d'un véhicule (74%). Majoritairement dans l'urbain, la moitié de ces conducteurs ne souhaitent pas découper et 52% disent apprécier effectuer de longs trajets.

En termes d'horaires et d'organisation du travail, 58% préfèrent avoir des horaires fixes et exercer en semaine (66%) plutôt que le weekend. 53% déclarent que travailler le weekend ou d'astreinte les dérangent.

► Contenu du travail

81% des conducteurs livreurs apprécient que leurs missions de travail changent, même si 58% d'entre eux disent également apprécier avoir des missions routinières. Toutefois, 86% des conducteurs livreurs souhaitent que le contenu de leur travail évolue.

Il semble primordial pour les conducteurs livreurs d'avoir des relations fréquentes avec l'extérieur (88%) et que leur métier rende service aux autres (75%).

CONTRAINTES PERÇUES

Seulement 6% des conducteurs livreurs se disent peu satisfaits du travail qu'ils effectuent.

Parmi les principales contraintes métier évoquées, il ressort notamment la pression et le stress, notamment en lien avec des délais parfois trop serrés ne prenant pas en compte les contraintes de la route, et l'attente chez les clients.

Ils évoquent également le manque d'entretien des véhicules.

4.4.2 PROFIL MÉTIER DU CONDUCTEUR DE VÉHICULES ROUTIERS DE TRANSPORT DE MARCHANDISES LONGUE DISTANCE

DÉTAIL DE L'ÉCHANTILLON

Conducteur livreur	
Transport de marchandises de valeur	28 %
Travail en zone urbaine	65 %
Travail à l'international	15 %
Age moyen	36,4 ans
Répartition par génération	Baby-boomers : 6 % Génération X : 33 % Génération Y : 35 % Génération Z : 27 %
Répartition H/F	86 % hommes 14 % femmes

Notre échantillon de conducteurs TRM longue distance est composé de 65% de conducteurs urbains (125) et 15% de conducteurs à l'international (28).

L'âge moyen de ces conducteurs est de 36,4 ans avec majoritairement des personnes des générations Y (35%) et X (33%).

L'effectif est composé de 86% d'hommes et 14% de femmes.

LE PROFIL MÉTIER : QUALITÉ ET COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

SENS DE L'ORGANISATION

Sens de l'organisation

ANALYSE COMPARATIVE DES VARIABLES « SENS DE L'ORGANISATION »



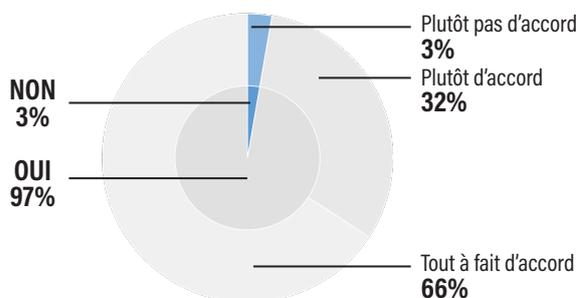
Les conducteurs TRM longue distance montrent un sens de l'organisation élevé puisque 86% disent planifier en amont leur activité et suivre leur planning à la lettre.

Cela est d'autant plus mis en avant que 84% disent apprécier décider eux-mêmes de leur organisation de travail.

SENS DES INITIATIVES

Je suis capable d'improviser face à des imprévus

ANALYSE DE LA VARIABLE « PRISE D'INITIATIVES »

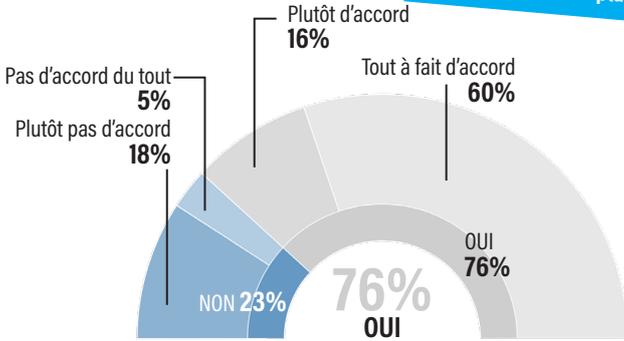


97% des conducteurs TRM longue distance se disent capables d'improviser face à des imprévus.

APPÉTENCE POUR LES VOYAGES

ANALYSE DE LA VARIABLE « VOYAGES »

Faire de longs trajets pour des missions à l'international ou hors région me plaît



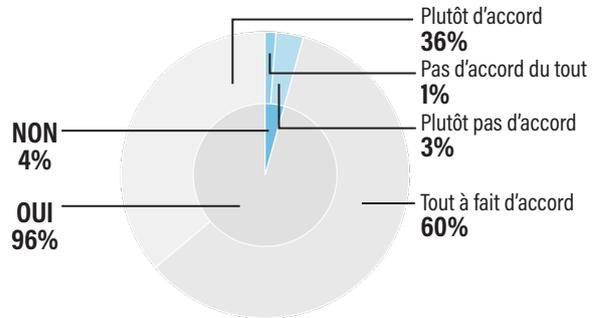
Les conducteurs TRM longue distance mettent en avant une appétence pour les voyages puisque 76% d'entre eux disent aimer faire de longs trajets pour des missions à l'international, et d'autant plus chez les conducteurs effectuant de l'international (96%).

En outre, 73% des conducteurs TRM longue distance évoquent le fait que décoller n'est pas un problème ; ce chiffre s'élève à 89% pour les conducteurs effectuant de l'international.

AUTONOMIE / TRAVAIL SEUL

ANALYSE DE LA VARIABLE « AUTONOMIE »

Travailler seul me réussit

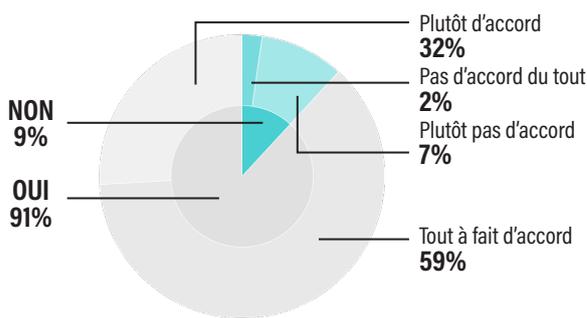


Parmi les conducteurs de marchandises longue distance, 96% déclarent que travailler seul leur réussit et 94% souhaitent avant tout de l'autonomie et de la flexibilité dans leur travail.

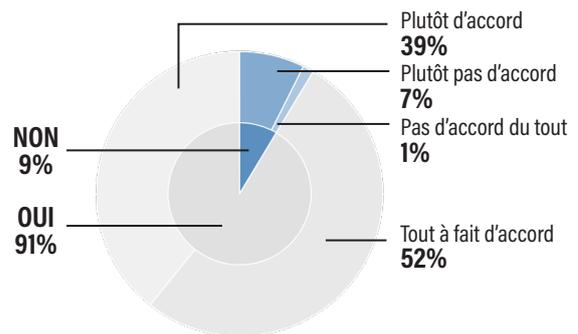
AISANCE RELATIONNELLE

ANALYSE DES VARIABLES « AISANCE RELATIONNELLE »

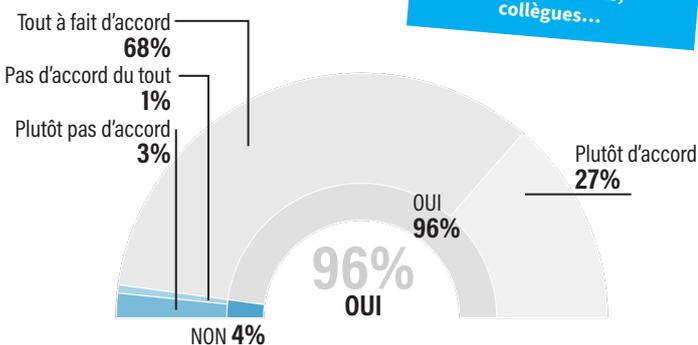
Je suis capable d'entreprendre spontanément une discussion avec des personnes inconnues



Dans mon métier, il est important d'avoir des relations fréquentes avec l'extérieur



Je suis capable d'aller facilement discuter avec des clients, collègues...



Nous constatons chez les conducteurs TRM longue distance des capacités relationnelles. En effet, 91% disent qu'il est important d'avoir des relations fréquentes avec l'extérieur et sont capables d'entreprendre spontanément une discussion avec des personnes extérieures.

En outre, 96% sont capables d'aller facilement discuter avec des clients, collègues...

En l'occurrence, 26% ne se sentent pas capables de promouvoir des produits / services auprès des clients.

ATTENTES ET ASPIRATIONS

► Organisation et horaires de travail

Les conducteurs TRM longue distance mettent en avant apprécier travailler en extérieur (88%) et semblent peu se soucier de travailler dans un petit espace de travail tel qu'une cabine de camion (72%). Effectuant de grands trajets, 73% déclarent que découcher n'est pas un problème, même si 78% accordent une importance au fait que leurs horaires de travail doivent s'accorder à leur vie familiale et sociale.

En termes d'horaires et d'organisation du travail, 56% préfèrent ne pas avoir d'horaires fixes, et exercer en semaine (61%) plutôt que le weekend. 51% disent que travailler le weekend ou d'astreinte les dérange.

► Contenu du travail

85% des conducteurs TRM longue distance apprécient que leurs missions de travail changent, et 92% souhaitent que le contenu de leur travail évolue même si 54% d'entre eux disent apprécier avoir des missions routinières.

En termes d'évolution, 68% de notre échantillon de conducteurs déclarent être intéressés par le management d'équipe et 43% souhaiteraient créer leur entreprise.

Les conducteurs TRM longue distance souhaitent connaître de manière précise les missions attendues et comment y parvenir (89%).

Il semble primordial pour les conducteurs TRM longue distance que leur métier rende service aux autres (83%).

CONTRAINTES PERÇUES

Parmi les contraintes exprimées par les conducteurs routiers de marchandises longue distance, nous distinguons quatre grandes contraintes :

- Le stress notamment les contraintes temps et délais (33%),

- Les clients difficiles parfois peu respectueux et reconnaissants (22%)
- Les horaires de travail décalés, les amplitudes (21%)
- Les risques routiers et contraintes de la route (21%) avec notamment les comportements des autres usagers, les embouteillages, les intempéries...

4.4.3 PROFIL MÉTIER DE L'AFFRÉTEUR

DÉTAIL DE L'ÉCHANTILLON

Affréteur	
Temps de travail	95 % Temps partiel 5 % Temps plein
Type de contrat	63 % CDI 17 % CDD 20 % Alternant
Âge moyen	32,6 ans
Répartition par génération	Baby-boomers : 0 % Génération X : 24 % Génération Y : 39 % Génération Z : 37 %
Répartition H/F	66 % hommes 34 % femmes

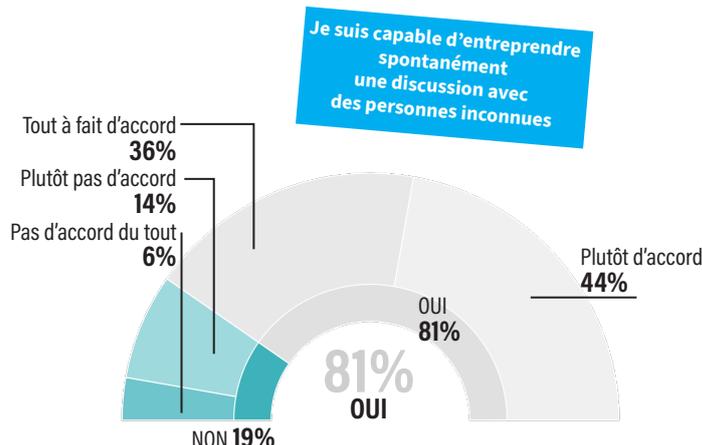
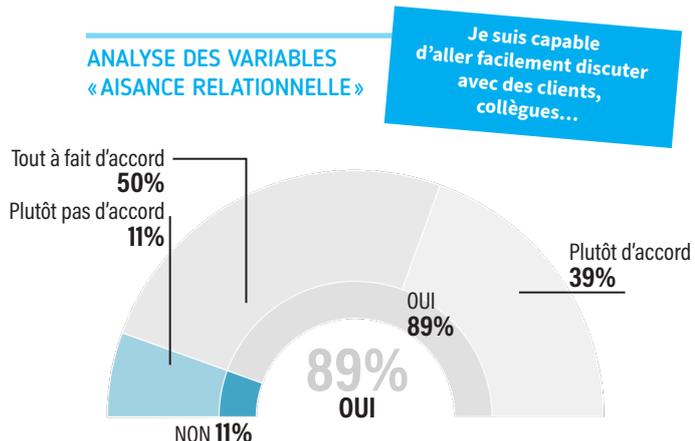
Les affréteurs sont majoritairement en poste à temps plein (95%) et en CDI (63%).

Les affréteurs sont davantage des membres de la génération Z (37% de l'échantillon) que les autres profils métiers. La moyenne d'âge s'élève à 32,6 ans.

LE PROFIL MÉTIER : QUALITÉ ET COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES DES AFFRÉTEURS

AISANCE RELATIONNELLE

ANALYSE DES VARIABLES « AISANCE RELATIONNELLE »

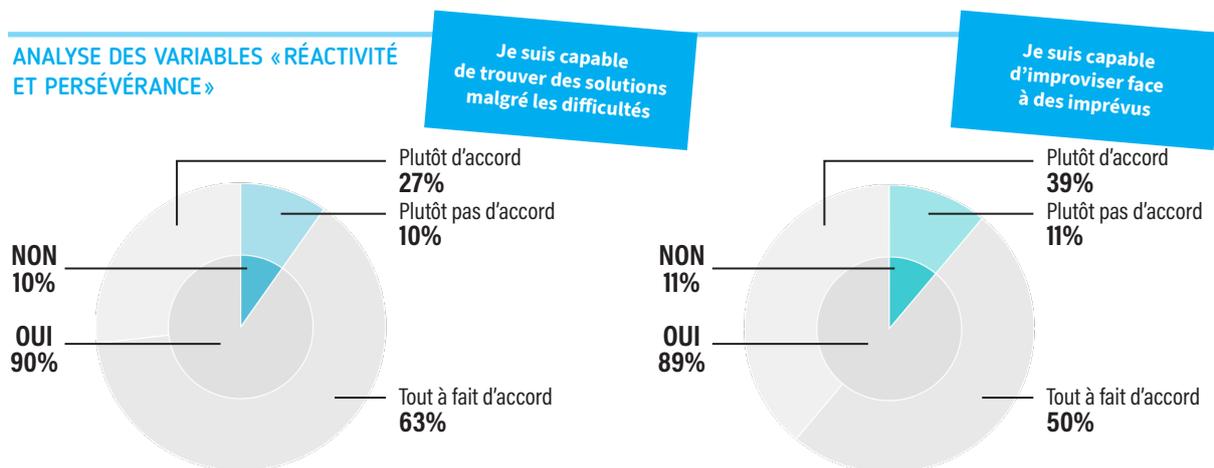


Nous pouvons percevoir chez les affréteurs une aisance relationnelle puisque 89% se disent capables d'aller facilement discuter avec des clients, les collègues, et 81% sont capables d'entreprendre spontanément une discussion avec des personnes inconnues.

Outre cette aisance relationnelle, 67% disent être capables de promouvoir des produits/services auprès des clients.

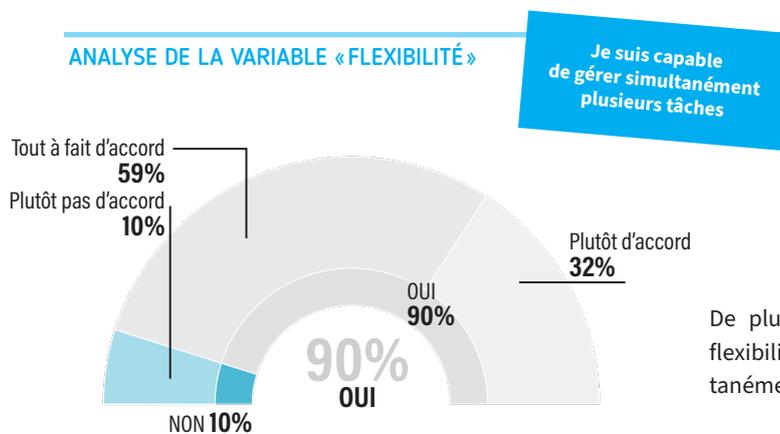
RÉACTIVITÉ ET PERSÉVÉRANCE

ANALYSE DES VARIABLES « RÉACTIVITÉ ET PERSÉVÉRANCE »



Face aux aléas, les affréteurs se montrent réactifs puisque 90% se disent capables de trouver des solutions malgré les difficultés et 89% d'improviser face à des imprévus.

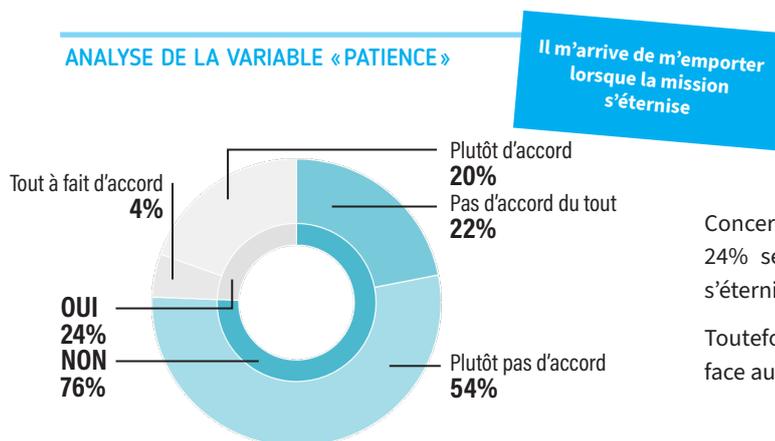
ANALYSE DE LA VARIABLE « FLEXIBILITÉ »



De plus, 90% des affréteurs démontrent une grande flexibilité puisqu'ils se disent capables de gérer simultanément plusieurs tâches en même temps.

GESTION DU STRESS

ANALYSE DE LA VARIABLE « PATIENCE »



Concernant la gestion du stress, nous constatons que 24% seulement disent s'emporter lorsque la mission s'éternise.

Toutefois 61% disent qu'ils leur arrive d'être nerveux face aux délais.

ATTENTES ET ASPIRATIONS

► Organisation et horaires de travail

Les affréteurs souhaitent davantage travailler la semaine (63%) que le weekend. En effet 53% disent ne pas apprécier le fait de travailler le weekend.

Les affréteurs préfèrent ne pas avoir d'horaires fixes (66%).

En termes d'espaces de travail, la majorité préfère travailler en extérieur (56%), même si 47% déclarent préférer travailler en bureau.

► Contenu du travail

Les affréteurs apprécient que leurs missions de travail changent (87%), et 90% souhaitent que le contenu de leur travail évolue, même si la moitié d'entre eux disent qu'avoir des missions routinières leur convient (52%).

De même 87% disent avoir besoin de comprendre leur mission avant de l'effectuer.

Même si 76% estiment que leur métier est conforme à leurs qualifications, 69% estiment avoir besoin de formations supplémentaires pour bien faire leur travail.

En termes d'évolution, 83% des affréteurs souhaitent progresser dans leur entreprise, 53% se disent intéressés par le management d'équipe et 50% souhaiteraient créer leur propre entreprise et être leur propre patron.

CONTRAINTES PERÇUES

Lorsque l'on questionne les affréteurs vis-à-vis de leur satisfaction, 90% d'entre eux se disent satisfaits du travail qu'ils effectuent et seulement 17% souhaitent changer de métier ou de profession.

Parmi les contraintes mises en avant, 40% des affréteurs ont cité des éléments en lien avec le fait d'effectuer des tâches redondantes, voire parfois ennuyantes.

« Les tâches répétitives mais pourtant nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise ».

« Certaines routines » « L'administratif ».

En outre, 20% des affréteurs évoquent les horaires, avec notamment le travail de nuit ou encore les changements d'horaires très régulièrement, qui ont un impact sur le sommeil.

20% des affréteurs disent ne pas avoir de contraintes particulières.

4.4.4 PROFIL MÉTIER DU CONDUCTEUR DE VÉHICULES DE TRANSPORT ROUTIER DE VOYAGEURS

DÉTAIL DE L'ÉCHANTILLON

Conducteur de voyageurs	
Activité principale	53 % Ligne régulière
	40 % Scolaire
	3 % Tourisme national
	2 % Tourisme international
	2 % Transport occasionnel
Temps de travail	63 % Temps partiel
	37 % Temps plein
Type de contrat	87 % CDI
	11 % CDD
	2 % Alternant
Âge moyen	42,7 ans
Répartition par génération	Baby-boomers : 10 %
	Génération X : 47 %
	Génération Y : 35 %
	Génération Z : 9 %
Répartition H/F	73 % hommes
	27 % femmes

L'échantillon des conducteurs de véhicule de transport routier voyageurs est composé principalement de conducteurs effectuant des lignes régulières ou du scolaire.

37% d'entre eux déclarent être à temps partiel.

L'âge moyen de ces conducteurs est de 42,7 ans avec majoritairement des personnes des générations X (47%) et Y (35%).

L'effectif est composé de 73% d'hommes et 27% de femmes.

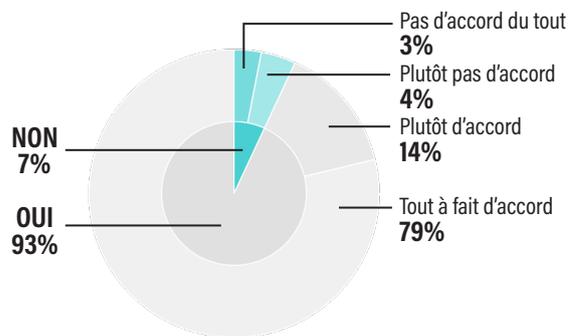
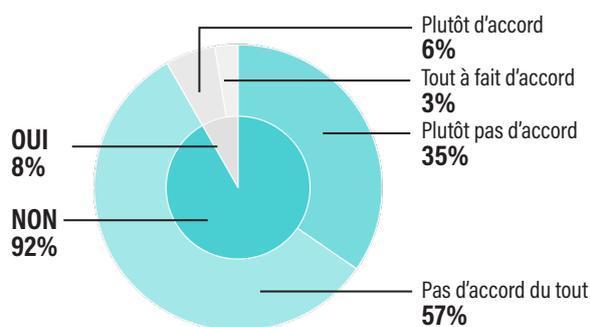
LE PROFIL MÉTIER : QUALITÉ ET COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES DU CONDUCTEUR DE VÉHICULES DE TRANSPORT ROUTIER DE VOYAGEURS

PONCTUALITÉ

Il m'arrive d'arriver
à mes rendez-vous
en retard

ANALYSE DES VARIABLES « PONCTUALITÉ »

Je suis mon planning
à la lettre



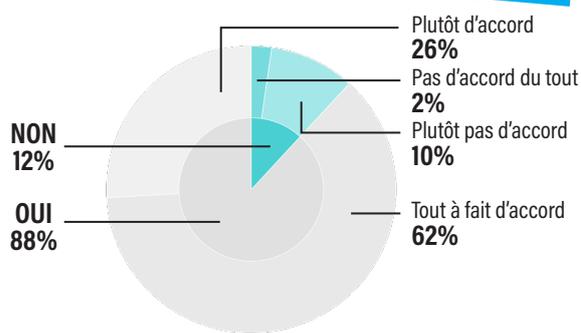
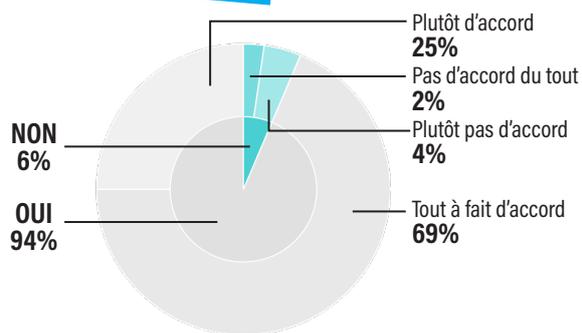
La ponctualité est une des qualités premières parmi les répondants : seulement 8% déclarent arriver à leurs rendez-vous en retard et 93% suivre leur planning à la lettre.

AISANCE RELATIONNELLE

Je suis capable
d'aller facilement discuter
avec des clients,
collègues...

ANALYSE DES VARIABLES « AISANCE RELATIONNELLE »

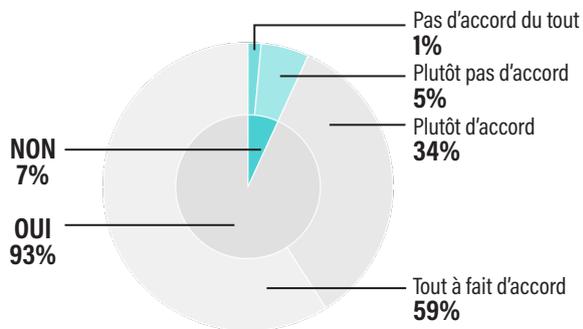
Je suis capable d'entreprendre
spontanément
une discussion avec
des personnes inconnues



Les conducteurs de véhicule de transport routier voyageurs de notre échantillon présenteraient globalement une aisance relationnelle ; en effet :

- 88% sont capables d'entreprendre spontanément une discussion avec des personnes inconnues
- 94 % sont capables de discuter facilement avec des clients/ collègues
- 92 % déclarent qu'il est important d'avoir des relations fréquentes avec l'extérieur
- 82% se disent capables de promouvoir des produits/ services auprès des clients.

SATISFACTION CLIENTS

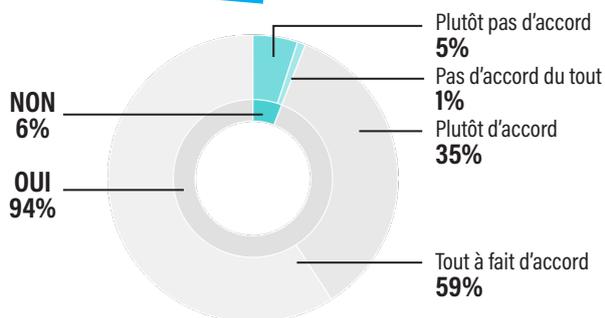
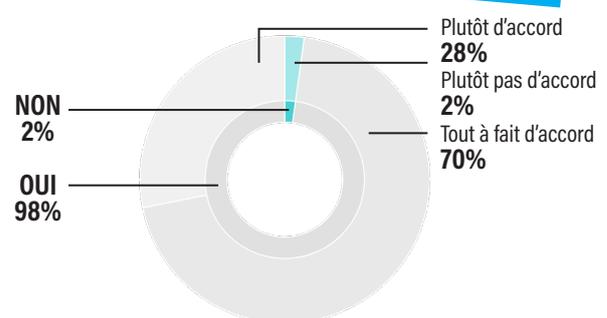
ANALYSE DE LA VARIABLE
« SENS DU SERVICE »Mon métier doit
rendre service aux autres

Outre l'aisance relationnelle, il apparaît que les conducteurs de véhicule de transport routier voyageurs ont un sens du service, notamment pour la satisfaction clients. Lorsque l'on questionne les conducteurs de véhicule de transport routier voyageurs, nous constatons que 93% d'entre eux souhaitent que leur métier rende service aux autres.

En outre, dans les questions ouvertes les conducteurs de véhicule de transport routier voyageurs évoquent comme première source de motivation à l'égard de leur métier le relationnel, notamment le contact clients (63%).

SENS DES INITIATIVES / GESTION DES ALÉAS

ANALYSE DE LA VARIABLE « SENS DES INITIATIVES »

Je suis capable
d'improviser face
à des imprévusJe suis capable
de trouver des solutions
malgré les difficultés

Comme constaté dans les graphiques, nous remarquons que les conducteurs de véhicule de transport routier voyageurs se perçoivent comme ayant des compétences en termes de gestions des aléas et sens des initiatives ; en effet 98% se disent capables de trouver des solutions malgré les difficultés et 94% capables d'improviser face à des imprévus.

ATTENTES ET ASPIRATIONS

► Organisation et horaires de travail

Les conducteurs de véhicule de transport routier voyageurs apprécient majoritairement travailler en extérieur (79%) et n'accordent pas d'importance au fait de travailler dans un petit espace (68%).

Les conducteurs de véhicule de transport routier voyageurs effectuant des lignes régulières ou scolaires

disent apprécier faire de longs trajets (57%) et ne sont pas contre les découchés (53%).

Les conducteurs de véhicule de transport routier voyageurs dans le tourisme national ou international disent dans 100% des cas apprécier faire de longs trajets à l'international ou hors région, et 91% d'entre eux considèrent que les découchés ne sont pas un problème.

Au contraire, les conducteurs de véhicule de transport routier voyageurs en transport occasionnel ne sont pas

favorables aux découchés (60%) et 40% n'apprécient pas d'effectuer de longs trajets hors région ou à l'international.

En termes d'horaire et d'organisation du travail, 58% préfèrent avoir des horaires fixes et 60% préfèrent exercer en semaine, toutefois 61% disent que travailler le weekend ou d'astreinte ne les dérangent pas.

88% des conducteurs de voyageurs disent aimer connaître de manière précise les missions attendues et comment y parvenir.

► Contenu du travail

Les conducteurs de véhicule de transport routier voyageurs scolaires apprécient que leurs missions de travail changent (78%) et 92% souhaitent que le contenu de leur travail évolue.

84% des conducteurs de véhicule de transport routier voyageurs de ligne régulière aiment que leurs missions de travail changent et 93% d'entre eux souhaitent que le contenu de leur travail évolue.

47% de ces conducteurs déclarent qu'avoir des missions routinières ne leur convient pas.

Les conducteurs de véhicule de transport routier tourisme n'apprécient pas avoir des missions routinières (62%) et aiment que leurs missions de travail changent (92%). Cela se perçoit également chez les conducteurs de transports occasionnels (80% n'aiment pas la routine).

En matière d'évolution, les conducteurs de véhicule de transport routier voyageurs, toutes activités confondues,

souhaitent progresser dans leur entreprise (88%) et se disent intéressés par le management d'équipe (69%). Ils montrent moins d'enthousiasme à l'idée de créer une entreprise ou d'être leur propre patron (42%).

Concernant les besoins en formations, 68% des conducteurs de voyageurs estiment avoir besoin de formations supplémentaires pour bien réaliser leur travail.

CONTRAINTES PERÇUES

Les conducteurs de voyageurs mettent notamment en avant les contraintes horaires avec les horaires décalés, les amplitudes horaires et les coupures (33%).

« Les horaires très matinaux », « les horaires en coupés », « les coupures trop importantes... », « l'amplitude trop longue » ...

Outre cette contrainte horaire, ils dénoncent les difficultés relationnelles auxquelles ils peuvent être confrontés avec les clients (19%).

« Conflits réguliers avec les clients », « clients agressifs », « le manque de pouvoir vis-à-vis des passagers (collégiens, lycéens) irrespectueux », « clients désagréables ».

Les conducteurs de voyageurs mettent également en avant la redondance des tâches et missions qu'ils peuvent effectuer (18%) et également les contraintes de la route (18%).

4.4.5 PROFIL MÉTIER DE L'AMBULANCIER

DÉTAIL DE L'ÉCHANTILLON

Ambulancier	
Temps de travail	99% Temps partiel 1% Temps plein
Type de contrat	87% CDI 12% CDD 1% Alternant
Âge moyen	39,4 ans
Répartition par génération	Baby-boomers : 1% Génération X : 46% Génération Y : 41% Génération Z : 12%
Répartition H/F	71% hommes 29% femmes

Notre échantillon d'ambulancier est composé de 71% d'hommes et 29% de femmes.

L'âge moyen de ces conducteurs est de 39,4 ans avec majoritairement des personnes des générations X (46%) et Y (41%).

Les ambulanciers sont majoritairement en CDI (87%) et à temps plein (99%).

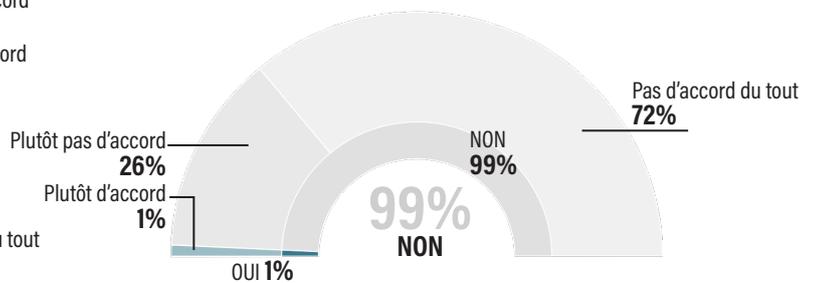
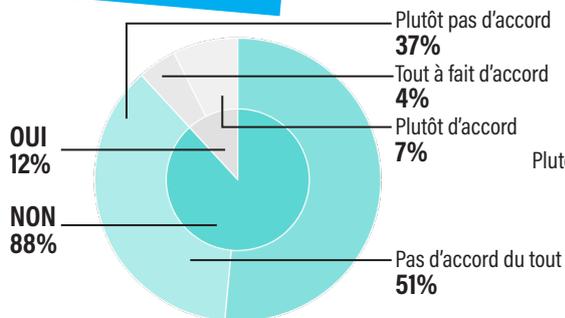
LE PROFIL MÉTIER : QUALITÉ ET COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES DES AMBULANCIERS

SENS DES RESPONSABILITÉS

Il m'arrive de me désengager de mes missions pour diverses raisons (personnelles, retard, échecs...)

ANALYSE DES VARIABLES « SENS DES RESPONSABILITÉS »

Il m'arrive de m'absenter du travail sans raison justifiée



Nous pouvons constater chez les ambulanciers un haut degré de sens de responsabilité ; en effet 1% seulement disent qu'ils leur arrivent de s'absenter du travail sans

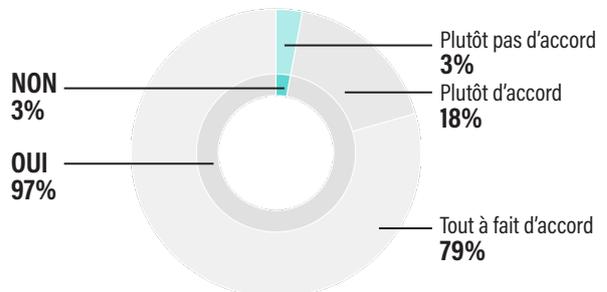
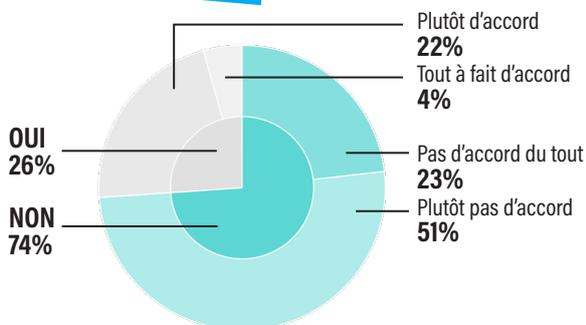
raison justifiée et 88% disent ne pas se désengager de leurs missions pour diverses raisons (personnelles, retard, échec...).

MAÎTRISE DE SOI ET RÉACTIVITÉ

Il m'arrive de m'emporter lorsque la mission s'éternise

ANALYSE DES VARIABLES « GESTION DES ÉMOTIONS »

Je suis capable d'improviser face à des imprévus



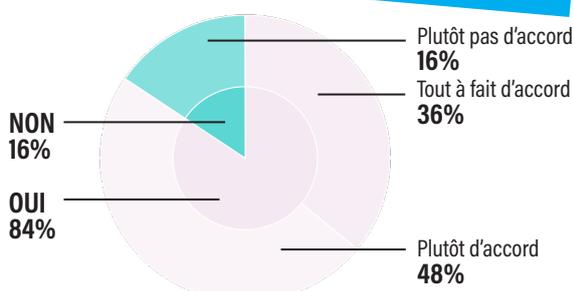
Les ambulanciers démontrent une bonne gestion des émotions puisque seulement 26% déclarent qu'il leur arrive de s'emporter lorsque la mission s'éternise.

Ils font preuve de réactivité, puisque 97% se disent capables d'improviser face à des imprévus.

TRAVAIL D'ÉQUIPE

ANALYSE DE LA VARIABLE « TRAVAIL EN ÉQUIPE »

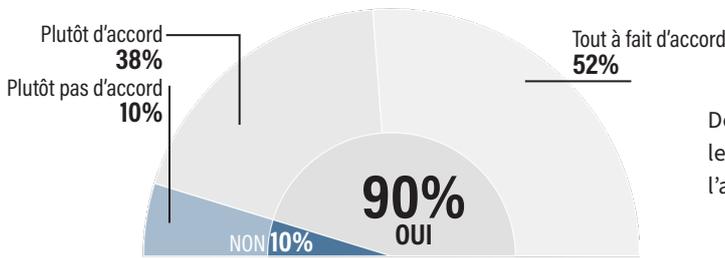
J'apprécie de m'appuyer sur mes collègues pour effectuer les missions



En comparaison des autres métiers (86%), les ambulanciers expriment moins le fait que travailler seul leur réussit (64%). De même, 84% des ambulanciers disent apprécier s'appuyer sur leurs collègues pour effectuer leurs missions contre 69% pour les autres métiers.

ANALYSE DE LA VARIABLE « AMBIANCE DE TRAVAIL »

Le bien-être au travail tient essentiellement à l'ambiance et aux échanges avec les collègues



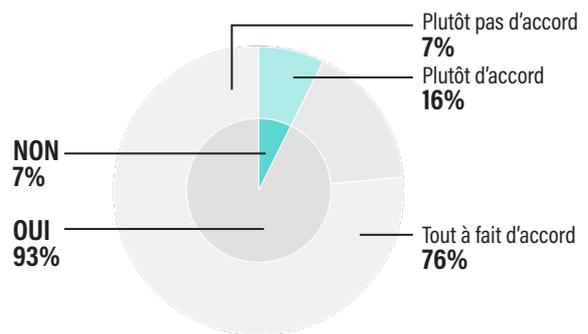
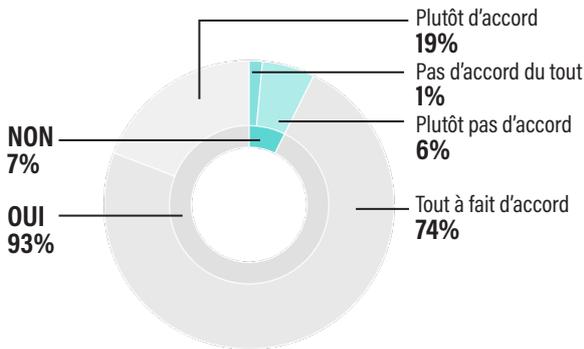
De plus, 10% seulement se montrent en désaccord avec le fait que le bien-être au travail tient essentiellement à l'ambiance et aux échanges avec les collègues.

AISANCE RELATIONNELLE

Je suis capable d'entreprendre spontanément une discussion avec des personnes inconnues

ANALYSE DES VARIABLES « AISANCE RELATIONNELLE »

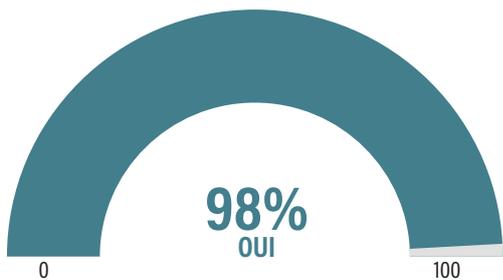
Je suis capable d'aller facilement discuter avec des clients, collègues...



Les ambulanciers de notre questionnaire démontrent une grande aisance relationnelle ; en effet, 93% se disent capables d'entreprendre spontanément une discussion avec des personnes inconnues tout comme le fait de discuter facilement avec un patient.

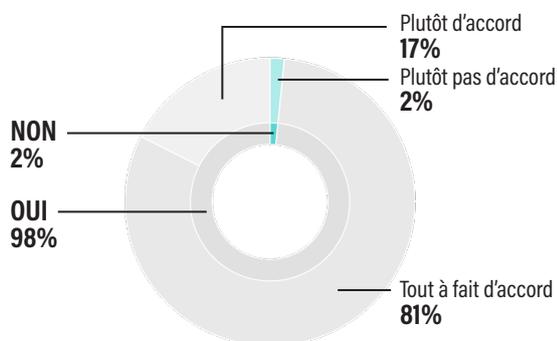
ANALYSE DE LA VARIABLE « RELATION AVEC L'EXTÉRIEUR »

Dans mon métier, il est important d'avoir des relations fréquentes avec l'extérieur



De plus, 98% des ambulanciers considèrent qu'il est important d'avoir des relations fréquentes avec l'extérieur.

PRENDRE SOIN DES AUTRES

ANALYSE DE LA VARIABLE
« MÉTIER ET SENS DU SERVICE »Mon métier doit
rendre service aux autres

Les ambulanciers démontrent un grand sens du service, ils considèrent dans 98% des cas que leur métier doit rendre service aux autres.

En outre, parmi les sources de motivation à l'égard du métier d'ambulancier, les répondants évoquent le relationnel, et notamment le fait de prendre soin des autres.

ATTENTES ET ASPIRATIONS

► Organisation et horaires de travail

Les ambulanciers démontrent une appétence forte pour le travail en extérieur plutôt qu'en bureau (85%).

En matière d'horaires et d'organisation du travail, 71% disent ne pas être dérangés par le fait de travailler le weekend ou être d'astreinte. Cependant 62% disent préférer travailler les jours ouvrés et 74% préfèrent avoir des horaires fixes.

Les ambulanciers mettent également en avant un désir d'autonomie et de flexibilité dans leur travail (89%), et disent dans 82% des cas aimer décider eux-mêmes de leur organisation de travail.

En outre, ils souhaitent majoritairement connaître de manière précise les missions attendues (77%).

► Contenu du travail

67% des ambulanciers disent ne pas aimer avoir des missions routinières et seulement 5% n'apprécient pas que leurs missions de travail changent.

97% des ambulanciers disent apprécier l'analyse et la réflexion dans leur travail et 84% ont besoin de comprendre leur mission avant de l'effectuer.

Seulement 3% des ambulanciers déclarent ne pas aimer relever de nouveaux défis.

En termes d'évolution, 69% se montrent intéressés par le management d'équipe et 89% souhaitent progresser dans leur entreprise.

► Vision vis-à-vis du travail

100% des ambulanciers considèrent que leur métier doit les passionner, et 98% disent avoir besoin d'être fier de ce qu'ils font.

79% se disent satisfaits du travail qu'ils effectuent et 68% ne souhaitent pas changer de métier ou de profession.

80% des ambulanciers estiment avoir besoin de formations supplémentaires pour bien faire leur travail et 23% estiment que leur métier n'est pas conforme à leurs qualifications.

CONTRAINTES PERÇUES

La principale contrainte exprimée par les ambulanciers a trait au manque de reconnaissance (35%) de la part du personnel soignant avec lequel ils travaillent, mais également de la part des patients.

« Ne pas être reconnu comme un professionnel de la santé mais comme un chauffeur, ne pas être pris au sérieux, être confondu avec un chauffeur de taxi ou un pompier. Ne pas être pris en confiance, être en désaccord avec un soignant. »

« Métier d'ambulancier toujours si peu reconnu comme profession de santé, pourtant diplômés de santé et non simplement des conducteurs de véhicules sanitaires. »

« Peu de place aux ambulanciers privés dans l'Urgence Pré Hospitalière dans de nombreux départements. »

« L'impatience des patients - Être pris pour des transporteurs. »

Ce manque de reconnaissance est d'autant plus mis en avant, que les ambulanciers considèrent qu'ils sont mal rémunérés au regard de leurs missions de travail.

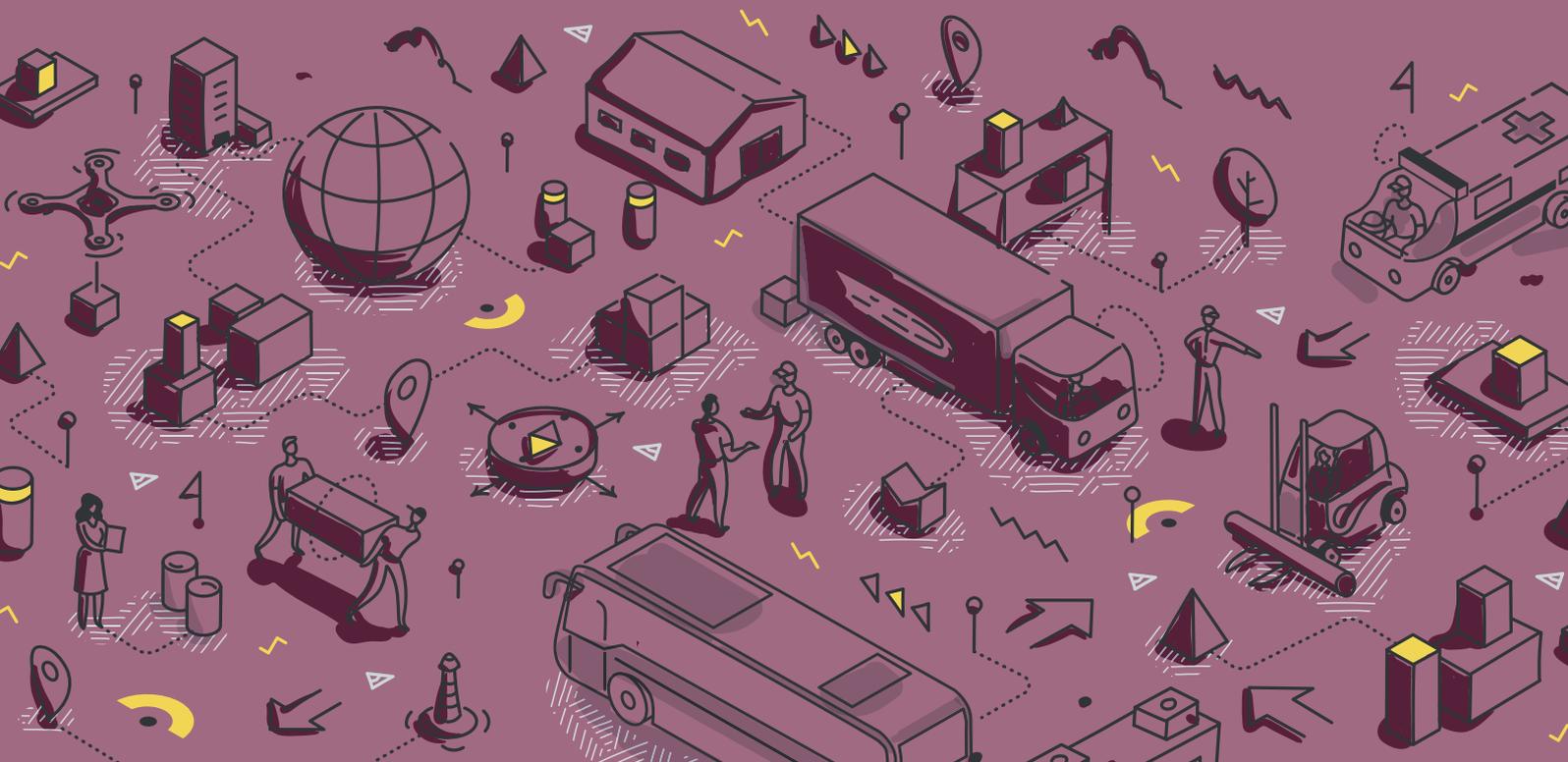
« Le salaire qui n'est pas majoré et même en dessous du smic la nuit. »

En plus de ce manque de reconnaissance, les ambulanciers mettent en avant les contraintes horaires (22%) et le stress en lien avec leur travail (20%).

Enfin le manque de moyens et notamment d'entretien des véhicules ou de matériels de travail ressort également (13%).

5

DISCUSSION



5.1 SYNTHÈSE DES DIFFÉRENCES GÉNÉRATIONNELLES

5.1.1 DES VALEURS PEU SPÉCIFIQUES

Rappelons que l'un des buts de notre enquête était de répondre à la question suivante : « *Les jeunes considèrent-ils autrement le travail que les générations précédentes ? Des éléments ont-ils évolué dans le rapport au travail des jeunes générations au travail qui seraient spécifiques à l'âge ou la génération ?* ». L'hypothèse de départ résidait, ainsi, sur le préambule suivant : la collaboration de trois à quatre générations dans les entreprises de transport et logistique exige un renouvellement des modes de management et d'organisation afin d'adapter les entreprises à la diversité des attentes et des populations.

De manière générale, nos résultats tendent à montrer que les particularités supposées des générations Y et Z sont parfois minces au sein des entreprises de transport et logistique, tout du moins en ce qui concerne les valeurs au travail en comparaison des générations X et baby-boomers. En effet, alors que les générations Y et Z accordent dans la littérature plus d'importance à l'engagement des entreprises, au développement durable, à la confiance employeurs/employés, nous constatons en réalité qu'il n'existe pas nécessairement de variations entre générations sur ces points. Étonnement, la génération Z présente dans notre échantillon démontre même moins d'implication vis-à-vis de l'écologie et du climat que les générations précédentes.

Toutes générations confondues, les répondants accordent une forte importance à la relation employeur-employé, et toutes mettent en avant l'importance d'une bonne communication, un besoin de transparence, un désir de relation directe, honnête et immédiate. Nous nous attendions à ce que ces aspirations soient plus marquées chez les générations Y et Z, or les baby-boomers, tout comme la génération X, sont également très en demande.

En revanche, la génération des baby-boomers, caractérisée dans la littérature par la loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie, démontre effectivement qu'elle est prête à faire davantage de concessions sur ses convictions en comparaison des générations suivantes.

Ce manque de variations nous amène, ainsi, à nous interroger non pas sur la question générationnelle mais sociétale. En effet il y aurait une prise de conscience collective telle que par exemple, le réchauffement climatique où toutes générations aujourd'hui y seraient sensibles. Le baromètre sur les représentations sociales de l'effet de serre et du changement climatique publié par l'ADEME ¹ met en avant que l'environnement est la deuxième préoccupation des Français. Cela explique ainsi la faible différenciation entre générations.

5.1.2 DES ATTENTES ET ASPIRATIONS VARIABLES VIS-À-VIS DU TRAVAIL

L'étude a mis en avant des différences générationnelles concernant les attentes et aspirations vis-à-vis du travail.

Avant même de présenter nos résultats, rappelons que la génération des baby-boomers (57 ans et plus) est souvent décrite comme fidèle, dévouée, respectueuse de la hiérarchie et adhérant à l'opinion selon laquelle les objectifs du travail et le respect des échéances professionnelles sont plus importants que d'autres aspects de la vie (Petroulas, Brown, Sundin, 2010). De ce fait, ils sont assez individualistes et désirent être reconnus et récompensés pour leurs contributions. Dans leur perception, les récompenses reflètent leur statut social et matériel : l'argent, le meilleur poste, le bureau du cadre supérieur (Lancaster, Stillman, 2002).

Les résultats de notre étude concordent avec la littérature, puisque la génération des baby-boomers démontre ici un fort esprit d'entreprise, se dit davantage prête à faire des concessions sur ses convictions, faire ce qu'on lui dit sans se poser de questions et attache moins d'importance à

1— <https://presse.ademe.fr/20620/12/barometre-les-français-et-le-changement-climatique-edition-2020-l'environnement-reste-une-preoccupation-majeure-des-français-malgré-la-crise.html>

l'équilibre vie professionnelle/ vie privée que les autres générations, ce qui prouve sa fidélité et son dévouement à l'entreprise.

L'appétence à travailler seul, ainsi que le désir d'être mêlé aux décisions de manière plus individuelle, mettent en évidence leur caractère plus individualiste, et leur souhait d'être reconnus et récompensés pour leur contribution personnelle. En revanche, bien qu'elle soit plus individualiste, cette génération recherche moins le besoin d'organiser elle-même le travail bien qu'elle soit en demande d'autonomie et de flexibilité.

Concernant la structuration de l'entreprise, les propos de la littérature restent à nuancer puisque cette même génération aspire non pas à une structure d'entreprise pyramidale, comme nous pouvions nous y attendre, mais se montre en faveur d'une hiérarchie aplatie.

La génération X (42 à 56 ans), qui conserve un certain nombre de conceptions et valeurs héritées des baby-boomers, est souvent décrite comme la génération arrivée dans les années 90 sur un marché de l'emploi totalement sinistré où le contrat à durée déterminée, les emplois jeunes et les stages ont rythmé leur début de carrière. Ainsi les X n'ont pas eu d'autres choix que celui de se soumettre et accepter les exigences du marché du travail sans remettre en cause les codes de l'entreprise. En conséquence de cet héritage, selon Eisner (2005) et Sutton & Narz (2007) ils privilégient l'équilibre personnel et familial par rapport au travail. Dans notre étude, la majorité des répondants de la génération X accorde effectivement une très forte importance au fait que les horaires de travail s'accordent à leur vie sociale et familiale, ainsi que le fait d'avoir un bon équilibre entre le travail et les loisirs.

Selon la génération X, le travail est certes un moyen de gagner sa vie, mais également un moyen de lui donner un sens et de contribuer à son épanouissement personnel. Les membres de cette génération montrent en effet un besoin accru de trouver un sens et un intérêt dans leur travail, plus qu'un besoin financier, et perçoivent l'entreprise comme un système vivant évoluant et s'adaptant sans cesse et qui est, ainsi source de développement de compétences et d'apprentissage en continu.

Tout comme leurs aînés, en termes de management, ils conçoivent la structure d'entreprise avec une hiérarchie aplatie et attribuent des rôles à la direction tels que le recrutement. Ils accordent toutefois plus d'importance aux collectifs et estiment par exemple que l'évaluation de la performance doit se porter sur une performance collective et non pas individuelle.

Dans le travail, l'étude démontre également qu'ils souhaitent davantage planifier et gérer leur travail eux-mêmes en comparaison de leurs aînés.

La génération Y (27 à 41 ans) est la première génération sur le marché du travail la plus diplômée et à avoir grandi avec des innovations technologiques constantes introduites dans la vie quotidienne (Internet, ordinateur, téléphone portable, emails, messageries instantanées, réseaux sociaux...). De ce fait, les membres de la génération Y ont un désir de changement et veulent donner un sens à leurs actions tout en agissant et en progressant vite. Ils aspirent ainsi à apprendre en continu grâce à leur activité professionnelle, conçoivent les erreurs comme une source d'apprentissage et disent vouloir progresser dans l'entreprise où ils exercent.

Là où les baby-boomers vivaient pour travailler, les « Y » travaillent pour vivre car ces derniers ont un rapport au travail différent de leurs aînés et contestent la valeur hégémonique du travail. Le travail serait important mais ne serait plus la seule dimension importante dans leur construction identitaire et d'épanouissement personnel. La famille, les relations sociales, les loisirs, les engagements militants se voient ainsi placer au même pied d'égalité que le travail. En effet, les « Y » représentent, dans notre étude, la génération accordant le plus d'importance à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle tout comme à l'équilibre entre leur travail et leur loisir.

Le travail, facteur d'épanouissement et d'enrichissement personnel comporte également, pour cette génération, une dimension relationnelle importante, puisque parmi les différentes sources de motivation à exercer dans le secteur du transport et de la logistique, la génération Y met en avant l'importance du travail en équipe, l'entente avec ses collègues ainsi que la cohésion d'équipe. Ces éléments se retrouvent également dans leurs attentes managériales puisqu'ils souhaitent que les prises de décisions soient faites par le collectif de travail, disent vouloir être consultés et participer aux recrutements des futurs collègues, et que l'évaluation de la performance porte sur la performance collective.

En outre, la génération Y peut être considérée comme plus « déloyale » vis-à-vis de l'entreprise car elle se dit davantage capable d'en changer rapidement si la situation ne lui convient plus en comparaison des autres générations. Nous pouvons toutefois nous interroger sur la conception du mot loyauté par cette génération qui peut en réalité se montrer fidèle mais à condition que l'entreprise prenne en considération ses attentes. En effet, comme évoqué précédemment, une grande majorité de cette génération souhaite évoluer dans son entreprise

actuelle et se montre majoritairement satisfaite du travail qu'elle effectue. Ses membres reconnaissent, également, en leurs supérieurs, et aux différentes générations, qualités et expérience, qu'ils souhaitent pouvoir acquérir à leur contact ; ils attendent ainsi avec leurs supérieurs une relation d'apprentissage donnant-donnant et ont une vision relativement décloisonnée de l'entreprise.

La génération Z (26 à 18 ans), aussi appelée génération « zapping », est la première génération qui n'a pas connu le monde sans Internet. Née au moment de la révolution numérique, les nouvelles technologies ont toujours fait partie de son environnement. Dernière génération à arriver sur le marché du travail, cette génération a grandi sur fond de digitalisation, d'incertitudes économiques et de conscience sociale et environnementale.

En héritage de la génération précédente, la génération Z accorde une forte importance au bien-être et à la qualité de vie au travail. Si la génération Y s'attachait fortement à avoir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, la génération Z estime que le bien-être au travail rime avec bonne ambiance et échanges avec les collègues. Le travail n'est plus une valeur en soi, mais plutôt un outil de développement personnel. Génération ultra connectée et « *toujours en lien avec* », elle aime travailler dans un environnement collaboratif. En effet, la génération Z démontre un esprit d'équipe et accorde une grande importance à la cohésion d'équipe notamment la solidarité et la bonne entente avec les collègues. De plus, elle insiste davantage sur le fait de pouvoir s'appuyer sur ses collègues pour effectuer ses missions de travail. Les Z attendent ainsi une certaine convivialité dans le travail où la personnalité prime sur le statut ou le niveau hiérarchique. En outre, comme l'explique Ollivier et Tanguy ² (2021) les rôles de chacun ne se déterminent plus en fonction des postes, ou statuts, mais à partir d'une approche dynamique des compétences et motivations de chacun des collaborateurs : la personnalité, les compétences relationnelles et de manière générale les « *soft skills* » deviennent de plus en plus important. En effet, dans notre étude, la génération Z est celle qui se dit le moins en attente d'instructions à appliquer de la part de son supérieur, et la plus en attente d'une hiérarchie aplatie.

Les membres de la génération Z privilégient les missions au salaire, disent aimer que leurs missions de travail changent, et la moitié d'entre eux disent ne pas apprécier avoir des missions routinières. Pour eux, ce n'est pas d'intégrer une entreprise connue qui importe, mais les missions qu'ils y réaliseront.

Aussi, cette génération attend de l'entreprise qu'elle se centre sur le collectif, notamment en termes de modalités de prises de décisions, de recrutement, et d'évaluation de la performance. Comme pour la génération Y, la vision de l'entreprise est ainsi une co-construction qui implique l'ensemble des salariés. Ils aspirent ainsi à un droit à la parole, « *comme tout le monde* », et s'expriment au travail, comme ailleurs dans leur vie privée ou publique. N'oublions pas que les réseaux sociaux leur ont donné la parole, et que les Z agissent quasi systématiquement dans le cadre de micro-communautés. Ces jeunes collaborateurs attendent, par conséquent une proximité avec leur manager mais également une écoute permanente et une réponse rapide à leurs demandes. Sans chercher à abolir toute hiérarchie, ils recherchent en leur manager une figure qu'ils respecteront et capable d'interagir facilement avec ses salariés qu'importe le rang.

Outre l'aspect collectif, cette génération aspire davantage à un apprentissage en continu que ses aînés, et tout comme la génération Y, aspire à une relation d'apprentissage donnant-donnant avec leurs supérieurs tout en ayant le droit à l'erreur. En effet, selon eux, pour apprendre à réussir, il faut s'inscrire préalablement dans un processus essai/erreur, car l'erreur est source d'apprentissage et ainsi source de nouveaux savoirs. Georges Lewi ³ (2018) parle de sérendipité (« *progresser cool* », « *heureux hasard* ») et explique que cette nouvelle approche est fortement stimulée par Internet et l'usage des réseaux sociaux, qui provoque une quête jubilatoire, celle de l'enfant qui trouve sans avoir cherché trop longtemps. Ainsi la sérendipité serait l'expression d'un « *soft progress* », d'une capacité de à faire avancer les choses avec moins d'obstination mais plus de jeux et de satisfaction intuitive.

2— Ollivier Daniel & Tanguy Catherine, *Entreprises : les Z arrivent !* Ed : De Boeck Supérieur, 2021

3— Lewi.G, (2018), *Génération Z : mode d'emploi*, ED : Vuibert

5.2 ATTRACTIVITÉ DU SECTEUR

A lors qu'il y a quelques années, une entreprise avait pour but d'être attractive auprès de ses clients, de nos jours, compte tenu des évolutions sociétales, de l'accroissement de la concurrence et des attentes des nouvelles générations, une entreprise se doit également d'être attractive auprès de ses collaborateurs, mais aussi des personnes en formation ou personnes à la recherche d'un emploi.

Or lorsque l'on parle d'attractivité, il ne faut pas uniquement considérer l'image renvoyée par une entreprise mais inclure les valeurs, l'éthique et la culture d'entreprise. Ainsi, elle repose non pas uniquement sur une image mais sur une organisation en cohérence avec les évolutions sociétales.

5.2.1 POINT DE VUE GÉNÉRAL DES SALARIÉS SUR LEUR MÉTIER

Les salariés interrogés démontrent en majorité une satisfaction vis-à-vis du travail qu'ils effectuent. Ils considèrent leur métier comme un métier de vocation puisque la majorité estiment que leur métier doit les passionner et les rendre fiers de ce qu'ils font.

Malgré le fait qu'ils évoquent des conditions de travail parfois difficiles (horaires, amplitudes, stress...), peu d'entre eux envisagent de changer de métier et de profession. En revanche, ils souhaitent que leur contenu de travail évolue, et plus de la moitié déclarent que le management d'équipe les intéresse.

Un peu moins de la moitié souhaiterait créer leur propre entreprise, cette tendance se retrouve notamment chez les salariés des générations Y et Z arrivés plus récemment sur le marché du travail.

5.2.2 POINT DE VUE GÉNÉRAL SUR LES NON-SALARIÉS

Les personnes non-salariées du secteur disent avoir connu le secteur majoritairement grâce à leurs proches (amis ou famille). Parmi les facteurs d'attractivité, demandeurs d'emploi et personnes en formation sont

majoritairement attirés par le secteur par passion pour la route, pour l'autonomie, et le relationnel. Aucun n'a déclaré être en formation ou en recherche d'emploi dans le secteur par défaut.

Les personnes en formation mettent également en avant le fait que le secteur soit en évolution, notamment avec l'utilisation des nouvelles technologies, qu'il recrute et donc est associé à une stabilité de l'emploi, et enfin qu'il propose des missions de travail variées.

5.2.3 LES COMPOSANTES D'ATTRACTIVITÉ ET CONTRAINTES

La question de l'attractivité est au cœur de la stratégie de nombreuses entreprises du transport et de la logistique, d'autant que le secteur doit attirer des talents, notamment issus des nouvelles générations. Or, les membres des jeunes générations, compte tenu des attentes précédemment présentées, analyseront avec beaucoup d'attention ce que propose l'entreprise en matière de qualité de vie au travail, d'innovation, de formation et de mobilité professionnelle. Ils seront en particulier très attentifs à l'équilibre entre les relations humaines et la dynamique du travail.

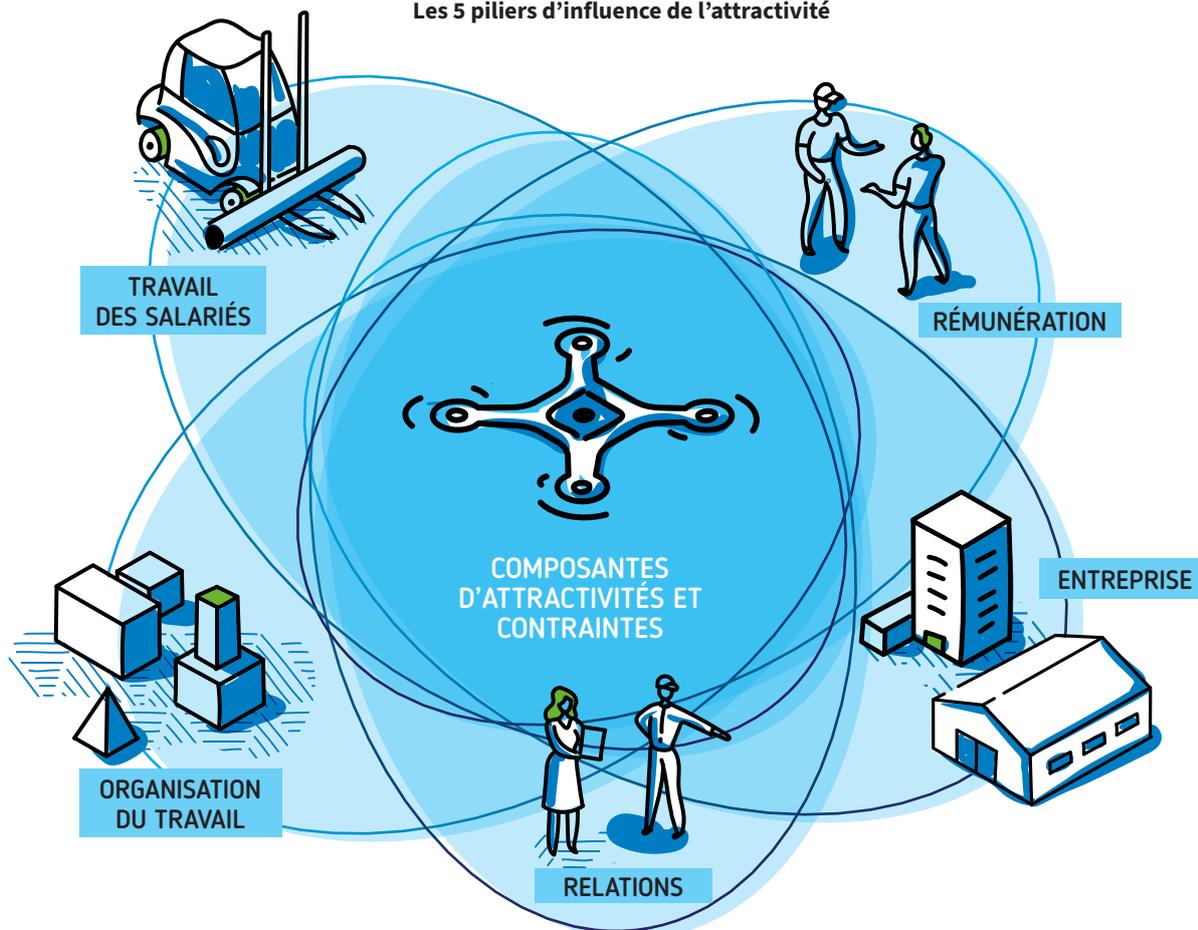
Suite aux différentes données récoltées, et à l'analyse des attentes des différentes générations, nous avons regroupé en cinq piliers les éléments susceptibles d'influencer positivement ou négativement l'attractivité des entreprises et du secteur. Le premier pilier porte ainsi sur l'attractivité en lien avec le contenu du travail des salariés (tâches relatives aux métiers). Le second sur l'attractivité en lien avec l'organisation du travail et l'autonomie. Le troisième sur les relations au quotidien avec les clients, le manager, les collègues. Le quatrième pilier porte sur l'entreprise en tant que telle. Enfin le dernier pilier porte sur la rémunération.

L'ATTRACTIVITÉ ET LES CONTRAINTES EN LIEN AVEC LE CONTENU DU TRAVAIL

Majoritairement, les salariés montent un intérêt dans leurs missions de travail puisqu'ils se disent satisfaits



Les 5 piliers d'influence de l'attractivité



du travail qu'ils effectuent (91%) et mettent en avant la grande diversité de leurs missions, avec l'absence de routine et la transversalité de leurs missions de travail.

De plus, à la question « *Qu'est-ce qui vous ferait partir de votre poste actuel ?* », la seconde modalité la plus souvent mise en avant par les répondants est le fait de ne pas avoir de raisons/ arguments pour quitter leur poste actuel.

La perception majoritaire de l'entreprise comme un système vivant qui évolue, et qui s'adapte constamment et leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise, démontre qu'ils souhaitent toutefois que leurs missions de travail évoluent et que l'entreprise, tout comme leur activité professionnelle leur permette d'apprendre en continu. Les salariés attendent également de leurs supérieurs hiérarchiques qu'ils transmettent des compétences et qu'ils fassent grandir les collaborateurs. Les salariés déclarent qu'avoir des tâches de travail redondantes et peu d'opportunités d'évolution seraient un argument pour quitter leur poste de travail actuel, alors qu'avoir des missions qui évoluent seraient un argument pour rester dans l'entreprise.

Nous retrouvons, également, chez les conducteurs salariés, toutes activités confondues, un intérêt pour la technique puisque nombre d'entre eux citent la conduite comme élément leur plaisant le plus dans leurs

missions de travail. À cela s'ajoute le goût pour la route et les voyages. Ils révèlent toutefois être soumis à des contraintes de la route : intempéries, risques routiers, embouteillages, comportements des autres usagers de la route.

Les salariés évoquent également des éléments négatifs en lien avec leur activité. En effet, ils décrivent avoir un rythme de travail contraignant et être soumis à un stress important, notamment lorsque les contraintes de la route, ou de l'attente chez les clients, ne sont pas prises en compte. Les salariés ayant plus de 12 ans d'expériences dans le métier le mettent davantage en avant mais ne montrent pas pour autant une insatisfaction vis-à-vis de leurs missions de travail.

L'ATTRACTIVITÉ ET CONTRAINTES EN LIEN AVEC L'ORGANISATION DU TRAVAIL / L'AUTONOMIE

Un des points qui plait le plus aux salariés interrogés, et qui augmentent leur motivation, est l'autonomie, le sentiment de liberté et la prise de responsabilités, avec en élément sous-jacent la confiance accordée par l'employeur. En effet, les salariés, toutes activités confondues, ont démontré la grande importance accordée à la relation de confiance entre employeurs et salariés, et ont mis en avant leur désir de pouvoir organiser leurs activités et leurs horaires de travail (74%).

Le besoin d'autonomie et le sentiment de liberté est prégnant, puisque 39% des salariés disent apprécier leurs métiers pour l'autonomie et 23% des personnes non salariées s'intéressent aux métiers du secteur pour l'autonomie qu'ils confèrent. Les salariés déclarent qu'une méfiance de la part de la direction et une faible autonomie accordée seraient des arguments pour partir de leur poste actuel.

Parmi les contraintes et facteurs de pénibilité, les salariés évoquent des difficultés en lien avec les horaires, le travail en décalé (très matinal, la nuit) et les amplitudes horaires qui, selon les déclarations des salariés, peuvent entraver leur vie personnelle et notamment leur disponibilité avec leur famille. Or comme l'étude le démontre, les salariés questionnés attachent une grande importance à l'équilibre entre leur travail et leur vie familiale et sociale.

En outre, concernant l'organisation du travail, les salariés citent en première source d'énervement une mauvaise gestion et organisation du travail avec des plannings désorganisés, des changements inopinés, des prises de décisions non adaptées au terrain.

L'ATTRACTIVITÉ ET LES CONTRAINTES EN LIEN AVEC LE RELATIONNEL

Le contact clients et humain est le premier facteur de satisfaction indiqué par les salariés, toutes activités confondues et cela d'autant plus qu'ils considèrent que leur métier doit rendre service aux autres (85%). Les demandeurs d'emploi interrogés, comme les personnes en formation, ont également indiqué porter un intérêt au secteur pour l'aspect relationnel, notamment le contact clients et humain.

Toutefois, les salariés évoquent des difficultés en lien avec la reconnaissance sociale, notamment de la part des clients qui leurs accordent parfois peu de considération ou qui peuvent parfois se montrer irrespectueux. Cette contrainte apparaît notamment chez les ambulanciers et les conducteurs de véhicules de transport routier de voyageurs.

En dehors du contact client, il apparaît primordial pour les salariés que le relationnel avec les collègues, mais également avec la hiérarchie, soit de bonne qualité. En effet, parmi les bonnes pratiques des entreprises mises en avant par les salariés, il ressort une bonne communication avec la direction et une bonne entente avec les collègues. Les salariés interrogés disent apprécier avoir une bonne communication informelle et formelle avec leurs supérieurs (échanges, réunions, écoute, dialogue...) mais également des temps de convivialité (pauses café, temps d'équipe conviviaux...) au sein de l'entreprise. Les résultats de l'enquête en sont une bonne illustration puisque 98% des salariés ont évoqué qu'une bonne ambiance de travail est importante pour eux et

86% pensent que le bien-être au travail tient à l'ambiance et aux échanges avec les collègues. Les plus jeunes accordent d'autant plus d'intérêt à cet aspect aspirent à travailler en équipe et expriment leur désir de collectif.

De plus, les attentes vis-à-vis de la gestion des conflits dans l'entreprise mettent en évidence que les salariés souhaitent avoir des temps institutionnels d'échanges et de communication dédiés à la résolution des conflits et des problèmes éventuels.

À l'opposé, des problèmes relationnels avec les collègues et un manque de communication sont des sources de préoccupation et d'énervement. Une mauvaise ambiance de travail, et des conflits avec la hiérarchie sont également des raisons qui pourraient amener des salariés à quitter leur poste.

L'ATTRACTIVITÉ ET LES CONTRAINTES EN LIEN AVEC L'ENTREPRISE ET LE SECTEUR

L'entreprise doit être source d'enrichissement et d'épanouissement personnel pour la majorité des salariés interrogés. Or cela dépend à la fois des relations au sein même de l'entreprise mais également du management qui influence la motivation des salariés de manière importante. En effet, outre la perspective de pouvoir évoluer au sein même de l'entreprise, les salariés attendent une reconnaissance de l'entreprise et notamment de la part de leur manager et de la direction. Le manque de reconnaissance et de considération de la part de la direction est une des contraintes métier forte évoquée par les salariés, mais également l'une des raisons qui pourrait les faire partir de leur poste actuel.

Les personnes présentant une ancienneté plus importante dans le métier (entre 8 et 11 ans) l'ont notamment mis en avant.

Outre cet aspect, les salariés attachent une grande importance à leurs matériels et outils de travail fournis par l'entreprise, puisque que le bon entretien des véhicules et des outils de travail est cité parmi les bonnes pratiques des entreprises. A l'opposé, ils déplorent, pour certains, un manque de moyens, notamment vis-à-vis du matériel et de son entretien (les véhicules notamment).

L'ATTRACTIVITÉ ET LES CONTRAINTES EN LIEN AVEC LA RÉMUNÉRATION

Bien que la rémunération ne soit pas l'une des principales motivations évoquées par les salariés, notre enquête révèle qu'avoir une meilleure rémunération ailleurs constitue le principal motif de rupture de contrat. 10% des salariés ayant répondu à la question « *qu'est-ce qui vous plait le moins dans vos missions ?* » disent avoir un mauvais salaire. A l'opposé 27% déclarent qu'une augmentation de salaire les ferait rester s'ils hésitaient à partir.



CONCLUSION



L'arrivée d'une nouvelle génération dans l'entreprise et le monde du travail implique, de manière légitime, de se demander comment les autres générations déjà présentes devront se comporter avec elle pour mieux l'intégrer.

Or, l'analyse de notre étude met en lumière que, tout comme la société, les attentes et aspirations des salariés évoluent de générations en générations.

Les différentes générations présentes au sein des entreprises ne doivent pas être considérées comme des groupes nécessairement différents à gérer. Il s'agit plutôt de trouver les meilleures modes d'organisation et de management permettant de faire travailler ensemble de façon naturelle et efficace ces populations complémentaires. Malgré leurs différences, les salariés de notre étude présentent des caractéristiques communes vis-à-vis des attentes qu'ils ont envers leur poste mais aussi vis-à-vis de leur manager.

Quatre grandes dimensions sont à prendre en compte.

La première est l'autonomie et la confiance, la possibilité donnée à un salarié de s'organiser comme il le souhaite, de choisir les outils qui lui semblent les plus adaptés et performants.

La deuxième dimension concerne le relationnel, « les connexions ». Les salariés ont en effet exprimé leur besoin d'avoir de bonnes relations, d'être reconnus et de rentrer en contact avec les autres, que ce soient les clients, les collègues ou leur manager.

La troisième dimension repose sur le collectif, la contribution et la co-construction dans le sens où, en contrepartie de l'utilité des compétences du salarié à l'entreprise, le salarié attend de l'entreprise, des collègues, du management, qu'ils participent à son épanouissement.

La quatrième dimension a trait au sens, à la variété des tâches de travail et à la possibilité d'expérimentation permanente : quelle que soit la mission de travail, elle doit être utile, rendre service aux autres et s'inscrire dans une démarche qui fait sens.

6

ANNEXES



L'ÉCHANTILLON DES SALARIÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON DES SALARIÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ				
Secteur d'activité	% de répondants	Postes occupés (code ROME)	Âge moyen	Répartition F/H
Transport routier de marchandises (TRM)	48 %	38 % Conduite de transport de marchandises longue distance 21 % Conduite et livraison par tournées sur courte distance 9 % Affrètement transport 5 % Direction d'exploitation des transports routiers de marchandises 24 % transportent des marchandises de valeur 71 % en zone urbaine 16 % international	36,4 ans <i>Répartition :</i> Baby-boomers : 4 % Génération X : 32 % Génération Y : 42 % Génération Z : 23 %	Femmes : 22 % Hommes : 78 %
Transport routier de voyageurs (TRV)	26 %	82 % Conduite de transport en commun sur route 4 % Conduite de transport particulier 4 % Direction d'exploitation des transports routiers de personnes <i>Activité principale :</i> 53 % Ligne régulière 39 % Scolaire 3 % Tourisme national 2 % Tourisme international 2 % Transport occasionnel international	42,7 ans <i>Répartition :</i> Baby-boomers : 11 % Génération X : 47 % Génération Y : 34 % Génération Z : 8 %	Femmes : 17 % Hommes : 83 %
Déménagement	1 %	67 % Déménagement 17 % Direction d'exploitation des transports routiers de marchandises	34 ans Génération X : 60 % Génération Y : 40 %	Femmes : 17 % Hommes : 83 %

RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON DES SALARIÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ				
Secteur d'activité	% de répondants	Postes occupés (code ROME)	Âge moyen	Répartition F/H
Location	0% (3 personnes)		39 ans Baby-boomers : 25% Génération Y : 50% Génération Z : 25%	Hommes : 100%
Prestataire logistique (PRL)	5%	25% Autre (log hospitalière, commerciale...) 15% Conception et organisation de la chaîne logistique 15% Conduite et livraison pour tournées sur courtes distances 10% Intervention technique d'exploitation logistique 8% Magasinage et préparation des commandes	34,9 ans Répartition : Baby-boomers : 2% Génération X : 28% Génération Y : 44% Génération Z : 26%	Femmes : 30% Hommes : 70%
Transport sanitaire (TRS)	9%	86% Conduite de véhicules sanitaires 8% Autres	41 ans Répartition : Baby-boomers : 3% Génération X : 51% Génération Y : 38% Génération Z : 9%	Femmes : 35% Hommes : 65%
Autre	14%	Métier TP, Industrie, Agroalimentaire, Formateur	36,8 ans Répartition : Baby-boomers : 2% Génération X : 39% Génération Y : 36% Génération Z : 23%	Femmes : 24% Hommes : 76%

L'OUTIL DÉVELOPPÉ : LE QUESTIONNAIRE

1. VARIABLES EXPLICATIVES

Afin de répondre à diverses hypothèses, par exemple les différences inter et intra générationnelle nous avons développé diverses variables dites explicatives.

VARIABLES	RÉPONSES					
Âge						
F / H	FEMME			HOMME		
Code postal (habitation)						
Situation familiale	En couple	Célibataire	Marié.e	Veuf/veuve		
Nombre d'enfants						
Niveau d'étude	Sans diplôme	CAP/BEP	BAC	BAC +2	BAC +3	BAC +5 et plus
Moyen locomotion principal (travail / domicile)	Transport en commun	Vélos/ trottinettes	Véhicule particulier	Deux roues motorisées	Covoiturage	Marche à pied
Secteur d'activité	Transport routier de marchandises (TRM)	Transport routier de voyageurs (TRV)	Déménagement (DEM)	Location (LOC)	Prestataires logistiques (PRL)	Transport sanitaire (TRS)
Taille de l'entreprise	1-5	6-9	10-19	20-49	50-99	100-199
	200-499	+500				
Poste occupé	Liste déroulante Codes ROME					
Activité principale	<ul style="list-style-type: none"> - SI ROME 4101, 4104, ou 4105 : - Vous travaillez souvent en zone urbaine : OUI/NON - Vous travaillez souvent à l'international : OUI/NON - Vous transportez souvent des marchandises de valeur (téléphones portables, parfums, spiritueux, billets de banque, objets d'art ou de luxe...) : OUI/NON - Vous faites souvent les mêmes tournées avec les mêmes clients : OUI/NON 					
	- SI ROME 4103, activité principale : scolaire, tourisme (national ou international), ligne régulière et transport occasionnel					
Type de contrat	CDD	CDI	Alternance			
Temps de travail	Complet			Partiel		
Est-ce votre premier emploi ?	OUI			NON		
Êtes-vous en reconversion ?	OUI			NON		
Ancienneté dans le métier	Nombre d'années (si moins d'un an mettre 0)					
Ancienneté dans l'entreprise	Nombre d'années (si moins d'un an mettre 0)					

2. LE QUESTIONNAIRE

Sur une échelle de 1 à 4 (1 : Pas d'accord, 2 : assez d'accord, 3 : d'accord, 4 : tout à fait d'accord) Répondez aux questions suivantes :

	1	2	3	4	CRITÈRES ¹
Au travail je suis capable...					
... de passer beaucoup de temps dans les embouteillages					Patience
... de m'emporter lorsque la mission s'éternise					Patience et maîtrise des émotions
... d'apprendre de mes erreurs					Résilience / Remise en cause
... à la suite d'une erreur ou un échec d'arrêter/stopper une mission de travail					Résilience
... d'arriver à mes rendez-vous en retard					Ponctualité
... de suivre mon planning à la lettre					Ponctualité/ Sens de l'organisation
... de planifier en amont mon activité					Sens de l'organisation
... de continuer ma mission malgré des erreurs ou des échecs					Persévérance
... trouver des solutions malgré les difficultés					Persévérance
... de partir en mission sans itinéraire					Sens de l'organisation
... de gérer simultanément plusieurs tâches					Flexibilité, adaptation
... de trouver sans GPS un trajet déjà emprunté					Sens de l'orientation
... de me repérer facilement dans un lieu peu connu					Sens de l'orientation
... d'être nerveux face aux délais					Gestion des émotions et du stress
... de porter des charges lourdes fréquemment					Resistance physique
... de me désengager pour diverses raisons (personnelles, retard, échecs, ...)					Sens des responsabilités
... de m'absenter du travail sans raison justifiée					Sens des responsabilités
... d'entreprendre spontanément une discussion avec des personnes inconnues					Sociable
... d'aller facilement discuter avec des clients, collègues...					Sociable
... de promouvoir des produits/services auprès des clients					Sens commercial
... d'improviser face à des imprévus					Prise d'initiative, adaptation

VALEURS					
Les changements climatiques me préoccupent					Développement durable
Travailler dans une entreprise engagée en matière sociétale est essentiel					Entreprise engagée
Pour mon entreprise je suis prêt à faire des concessions sur mes convictions					Esprit d'entreprise
La confiance est importante dans la relation entre employeur et employés					Importance accordée à la confiance
LIEU DE TRAVAIL					
Je suis sensible à la superficie de mon espace de travail : travailler dans un petit espace ne me dérange pas (ex : cabine)					Espace de travail
Je préfère travailler en extérieur plutôt que dans un bureau					Lieu de travail
ORGANISATION DU TRAVAIL ET HORAIRES					
Faire de longs trajets pour des missions à l'international ou hors région me plait					Déplacement
J'attends de mon entreprise qu'elle me permette d'organiser mes horaires de travail					Organisation du travail, flexibilité des horaires
Je souhaite avant tout de l'autonomie et de la flexibilité dans mon travail					Organisation du travail, flexibilité des horaires
Découcher n'est pas un problème					Découchage et déplacement
Devoir travailler le weekend/ ou être d'astreinte ne me dérange pas					Organisation du travail, flexibilité des horaires
J'aime bien décider moi-même de mon organisation de travail					Autonomie
Je préfère ne travailler que les jours ouvrés (du lundi au vendredi)					Organisation du travail, flexibilité des horaires

CONTENU DU TRAVAIL					
Avoir des missions routinières me convient					Diversité des tâches
Dans le travail j'apprécie particulièrement l'analyse et la réflexion					Type de missions
J'apprécie de m'appuyer sur mes collègues pour effectuer les missions					Travail d'équipe
Travailler seul me réussit					Travail seul
Avoir des relations fréquentes avec l'extérieur est important					Sens relationnel, lien au client
J'aime que mes missions de travail changent					Diversité
J'aime connaître de manière précise les missions attendues et comment y parvenir					Avoir un poste avec des tâches bien définies
Je préfère cumuler plusieurs boulots qu'un seul					« Gig économie » (économie des petits boulots)
Avant d'effectuer une mission j'ai besoin de la comprendre					Sens du travail

Ce que je souhaite dans mon travail

Une bonne ambiance de travail est importante pour moi					Ambiance de travail
Mon métier doit avoir une bonne image aux yeux de mon entourage					Reconnaissance
Mon métier doit rendre service aux autres					Ambiance de travail
Le bien-être au travail tient essentiellement à l'ambiance et aux échanges avec les collègues					Ambiance de travail
J'accorde une grande importance à un bon équilibre entre mon travail et mes loisirs					Equilibre vie privée / Vie pro
Il est très important pour moi que mes horaires de travail s'accordent avec ma vie sociale et familiale					Equilibre vie privée / vie pro
Je souhaite évoluer dans mon métier					Evolution
Mon métier doit me passionner					Métier passion
J'ai besoin d'être fier / fière de ce que je fais					Perception de son travail
J'aime relever de nouveaux défis					Adaptation aux évolutions
Le management d'équipe m'intéresse					Diriger une équipe
Je souhaiterais créer mon entreprise, être mon propre patron					Travailleur indépendant
Je porte un intérêt particulier aux nouvelles technologies					Adaptation aux évolutions
Si demain mon métier change je saurai m'adapter aux évolutions (évolutions technologiques, redéfinition des missions, nouveaux équipements, ...)					Adaptation aux évolutions
J'estime avoir besoin de formations supplémentaires pour bien faire mon travail					Besoin en formations
Les évolutions technologiques de demain (automatisation, camion connecté) et de mon poste de travail m'inquiètent					Adaptation aux évolutions
Avec mon employeur, je ne donne que si je suis sûr de recevoir en retour (relation donnant donnant)					Relation employeur, employé
Je m'investis parce que mon travail me plaît et non pour recevoir une promotion ou une prime					Investissement personnel
Je suis capable de quitter, du jour au lendemain, mon employeur quand la situation ne me convient plus					Zapping
Je suis satisfait(e) du travail que j'effectue					Satisfaction vis-à-vis du travail
Je souhaite progresser dans mon entreprise					Progression interne
Je souhaite changer de métier ou de profession					Orientation pro
Le métier que j'exerce est conforme à mes qualifications					Adéquation Formation et profession

LE MANAGEMENT

J'attends de mon supérieur qu'il me donne les instructions auxquelles obéir					Conception du management Orange
Je fais ce qu'on me dit sans me poser de question					Conception du management Orange
Je souhaite être considéré d'égal à égal par mon manager					Management Opale
J'attends de mon manager qu'il me transmette des compétences et qu'il me fasse grandir					Management Opale

Choisissez la solution, parmi celle proposée, qui vous convient le mieux :

CASES À COCHER : choisir ce qui vous convient le mieux

Je préfère :	Ne pas être mêlé aux prises de décisions de l'entreprise.	Organisation Orange
	Que mon manager me demande de faire des propositions et m'associe à ses décisions	Organisation Verte
	Que les décisions soient prises par le collectif de travail (mes collègues et moi).	Organisation Opale
En matière de recrutement, je préfère :	Que la direction se charge seule, du recrutement (entretien, sélection, ...)	Organisation Orange
	Que mes collègues ou moi, donnions notre avis, participions aux entretiens de recrutement de nos futurs collègues.	Organisation Verte
	Que le collectif de travail choisisse ses collègues.	Organisation Opale
Concernant ma vocation personnelle, selon moi :	Ce n'est pas à l'entreprise de m'aider à identifier ma vocation, mes aspirations individuelles	Organisation Orange
	J'attends de mon entreprise qu'elle contribue à mon épanouissement personnel	Organisation Opale
La structure d'entreprise qui me convient le mieux est :	Une hiérarchie pyramidale pour être bien encadré (Prédisent, Directeur Général, Direction, Responsables, chef d'équipe...)	Organisation Orange
	Une hiérarchie aplatie (peu de niveau hiérarchique) pour être proche de la direction	Organisation Verte
	Des équipes autoorganisées accompagnées par un « coach » (sans autorité managériale) pour développer nos talents, potentiels	Organisation Opale
En matière de formation continue au sein de l'entreprise je préfère :	Que les RH/mon supérieur choisissent ce qui est bien pour moi	Organisation Orange
	Que mon cursus de formation continue soit défini en tenant compte des besoins exprimés, sous couvert de validation par la direction	Organisation Verte
	Que l'entreprise, mon activité professionnelle et mes missions me permettent d'apprendre en continu	Organisation Opale
En matière des intitulés et descriptions de postes, je préfère :	Que tous les postes aient un titre et une description de poste stricte	Organisation Orange
	Qu'il existe une description de poste mais que des missions transverses puissent exister (par exemple pour des projets ponctuels)	Organisation Verte
	Que les rôles soient fluides, sans titre, sans description de poste figé	Organisation Opale

Les conflits dans l'entreprise devraient être	Passés sous silence, ignorés	Organisation Orange
	Gérés par le manager	Organisation Verte
	Gérés par les parties concernées, aidées éventuellement d'un médiateur	Organisation Opale
Un échec, une erreur dans mon entreprise devrait être	Sanctionné.e	Organisation Orange
	Toléré.e si explicable	Organisation Verte
	Accueilli.e comme une opportunité d'apprentissage	Organisation Opale
Au sujet de l'évaluation de la performance en entreprise, je préfère que :	L'accent soit porté sur la performance individuelle, et l'évaluation par la hiérarchie	Organisation Orange
	L'accent soit porté sur la performance collective, et l'évaluation des performances par les pairs	Organisation Opale
L'entreprise pour vous, c'est comme :	Une mécanique	Organisation Orange
	Une famille	Organisation Verte
	Un système vivant	Organisation Opale

SATISFACTION AU POSTE

Qu'est-ce qui vous plaît le PLUS dans vos missions ? (5 éléments)	
Qu'est-ce qui vous plaît le MOINS dans vos missions ? (5 éléments)	
Ce qui me met en colère au travail, c'est d'abord :	
En termes de bonnes pratiques dans mon entreprise j'apprécie : (Au moins 1 élément expliqué)	

FIDÉLISATION

Qu'est-ce qui vous ferez partir ?	
Si vous hésitez à partir, qu'est-ce qui vous ferez rester ?	



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE L'INSERTION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



TRANSPORT & LOGISTIQUE
Créativité pour l'emploi