

# Mixité générationnelle : à quoi les employeurs doivent-ils veiller ?

Une étude montre que les travailleurs ont des attentes parfois très différentes selon leur âge. Une entreprise qui veut combler les besoins spécifiques de chaque classe d'âge doit instaurer une gestion efficace des générations. *Anina Hille, Yvonne Seiler Zimmermann, Gabrielle Wanzenried*

**Abrégé** Une gestion des générations efficace devient de plus en plus importante face au développement démographique et à la menace de pénurie de personnel qualifié. Une étude de la Haute école de Lucerne a constaté que si les entreprises ont reconnu la nécessité et l'utilité d'une telle approche, il reste nécessaire d'agir pour que la mise en œuvre soit réussie, par exemple afin de surmonter les clichés liés aux différentes classes d'âge. Il est néanmoins réjouissant que les employeurs et les employés se montrent globalement ouverts à la coopération entre les différentes générations.

L'évolution démographique et la demande croissante de main-d'œuvre qualifiée aggravent la pénurie de compétences dans les entreprises. Si une gestion intergénérationnelle efficace peut contribuer à pallier ce manque, elle doit toutefois tenir compte des besoins divergents et des exigences qui en découlent au niveau de la situation professionnelle des différentes générations. Ces exigences sont par exemple liées aux systèmes de valeurs propres à chaque groupe. On peut ainsi supposer

que le travail a un autre statut pour les baby-boomers (nés entre 1946 et 1964) que pour les générations plus jeunes. À l'inverse, il semble que les représentants de la génération Y (nés entre 1981 et 1995) attachent davantage d'importance aux loisirs que les générations plus âgées. Les valeurs propres à chaque classe d'âge doivent se refléter dans des modèles de travail correspondants. Une gestion intergénérationnelle efficace reconnaît ces besoins et les intègre avec succès au sein de l'entreprise.

Une étude de la Haute école de Lucerne<sup>1</sup> a examiné l'état actuel du management intergénérationnel dans les entreprises suisses ainsi que les mesures, préférences et attentes dans ce domaine. Un questionnaire adressé aux employeurs et aux travailleurs de Suisse a été mis en ligne en 2018. L'échantillon des réponses englobe 93 dirigeants et 967 employés de grandes entreprises ainsi que 323 dirigeants et 212 collaborateurs de petites et moyennes entreprises (PME).

## Mixer les âges, la clé du succès ?

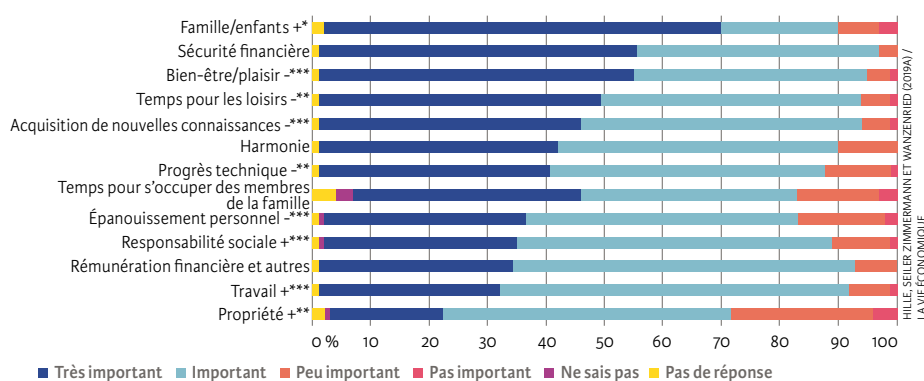
Le sondage montre que le management intergénérationnel est important ou très

<sup>1</sup> Hille et al. (2019a), Hille et al. (2019b). L'étude complète (en allemand) est disponible sur [hslu.ch](http://hslu.ch).

Les jeunes travailleurs veulent profiter de la vie. Pour leurs aînés, le travail a une plus grande importance.



### III. 1. Valeurs jugées les plus importantes par les employés de grandes entreprises (2019)



+/- = plus/moins important avec l'âge; seuil de significativité: \*\*\*=1%, \*\*=5%, \*=10%.

La question était: «Quelle importance attachez-vous aux valeurs suivantes?» Nombre de travailleurs interrogés: 827.

important pour la grande majorité des entreprises sondées (75% des grandes entreprises, 69% des PME). Du point de vue des employeurs, une gestion efficace des générations permet surtout de lutter contre la pénurie de compétences et la perte de savoir dues au départ des travailleurs plus âgés. La plupart des dirigeants considèrent qu'une gestion intergénérationnelle efficace engendre un avantage concurrentiel: 88% des grandes entreprises et 83% des PME qui jugent le management intergénérationnel important estiment ainsi que des effectifs réunissant différentes générations ont plutôt un effet positif sur le succès de l'entreprise.

La nécessité d'une gestion des générations apparaît également en observant les valeurs fondamentales des employés. Des différences statistiques très significatives apparaissent selon l'âge en matière de «bien-être/plaisir», d'«acquisition de nouvelles connaissances» et d'«épanouissement personnel» (voir *illustration 1*): les jeunes tendent à accorder une plus grande importance à ces valeurs que les plus âgés. La «responsabilité sociale», le «travail» et la «propriété» sont en revanche jugés plus importants pour les seniors que pour les jeunes.

D'autres différences sociodémographiques que l'âge influencent également la portée des valeurs fondamentales, tout comme le fait d'avoir des enfants. Pour les parents, la valeur fondamentale «famille/enfants» a sans surprise davantage de poids que pour les personnes qui n'ont pas d'enfants. Le «bien-être/plaisir» et l'«épanouissement personnel» leur importent en revanche moins. Les réponses diffèrent également selon le taux d'activité: les salariés à plein temps sont davantage disposés à acquérir de nouvelles connaissances et accordent

plus d'importance au travail que les salariés à temps partiel. Il est intéressant de constater que le niveau d'éducation n'influence que la valeur fondamentale «acquisition de nouvelles connaissances», qui est plus importante pour les personnes diplômées du degré tertiaire que pour celles ayant un niveau de qualification inférieur. Le niveau d'éducation n'a pour le reste aucune influence sur les différentes valeurs fondamentales. Dans l'ensemble, la valeur fondamentale «famille/enfants» est la plus importante pour la majorité des sondés, suivie par la «sécurité financière» et le «bien-être/plaisir».

#### PME plus progressistes au niveau des horaires

Certaines entreprises ont déjà réagi à ces systèmes de valeurs et à ces besoins différents des employés. Un peu plus de la moitié des grandes entreprises qui jugent la gestion des générations importante offrent ainsi la possibilité de faire du télétravail (53%). Elles sont environ un tiers chez les PME (32%). Les salariés peuvent en outre aménager la totalité de leur temps de travail de manière individuelle et en fonction de leurs besoins dans une PME sondée sur trois (34%). Il est intéressant de constater que les PME sont plus progressistes sur ce plan que les grandes entreprises, dont seulement un quart offre un aménagement flexible du temps de travail. Les grandes entités se préoccupent en revanche davantage de la situation familiale et des besoins de leurs employés (46% des grandes entreprises, 39% des PME).

Le sondage mené auprès des employés montre que la sécurité financière constitue la troisième valeur fondamentale la plus importante, tous âges confondus. Plus de la

moitié des entreprises consultées tiennent également compte de cet aspect: même si un peu plus de la moitié des entreprises estiment que leur système de rémunération est clair et transparent (54% des grandes entreprises, 53% des PME), 5% des dirigeants dans les grandes entreprises et 7% dans les PME ne partagent pas cet avis<sup>2</sup>.

#### Préjugés des entreprises liés à l'âge

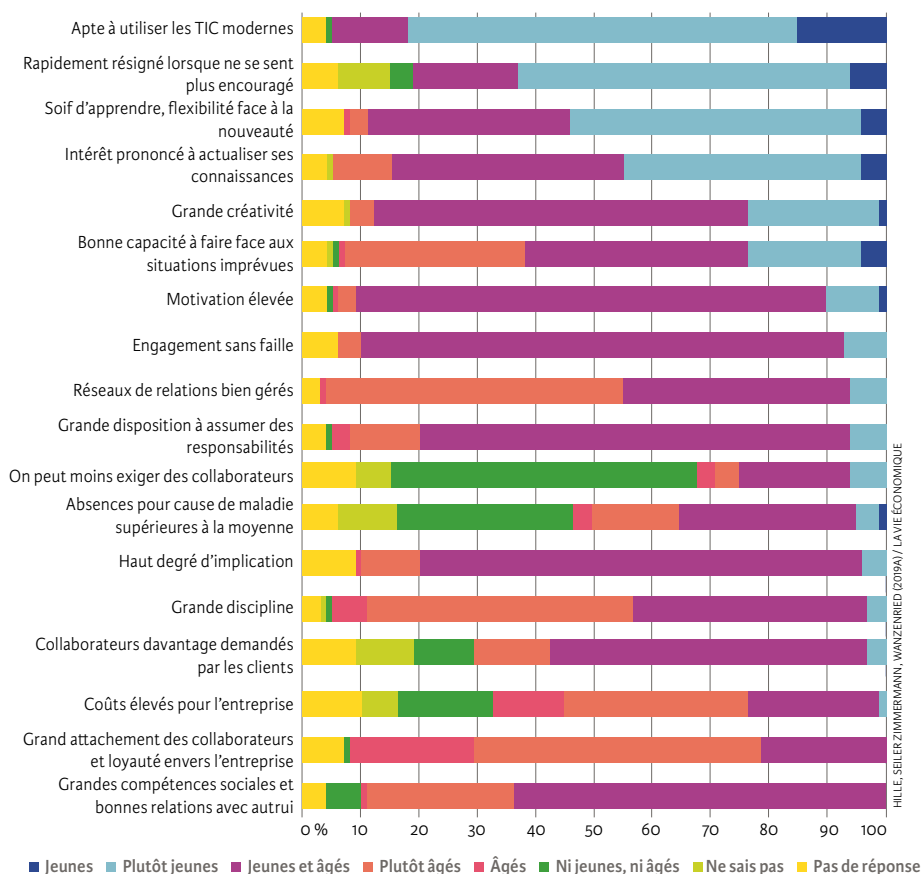
Bon nombre d'entreprises sont donc déjà attentives aux besoins des travailleurs et mettent tout en œuvre pour que la coopération entre les générations se déroule au mieux. Des améliorations sont toutefois nécessaires dans certains domaines: seules 26% des grandes entreprises et 12% des PME sondées se considèrent très attrayantes pour les jeunes diplômés. Le résultat est encore plus faible en ce qui concerne l'attrait de l'entreprise pour les travailleurs plus âgés: il est jugé très élevé par seulement 14% des dirigeants de grandes entreprises et 7% des PME. La baisse se poursuit lorsqu'il s'agit d'évaluer l'attractivité de l'entreprise pour les personnes au-delà de l'âge de la retraite: 7% des grandes entreprises et 4% des PME l'estiment très forte.

Le sondage a par ailleurs révélé que des préjugés persistent dans les entreprises au sujet de l'âge. Les grandes entreprises qui jugent la gestion intergénérationnelle importante attribuent clairement l'aptitude à utiliser les technologies modernes de l'information et de la communication aux plus jeunes. Tout juste 20% associent ces aptitudes indifféremment aux jeunes et aux plus âgés (voir *illustration 2*, p. 66). La situation est identique lorsqu'il s'agit d'évoquer une soif d'apprendre et une flexibilité face à la nouveauté: seulement 3% des grandes entreprises interrogées font ici le lien avec les personnes plus âgées. À noter également qu'environ un quart des entreprises associent davantage les jeunes que les plus âgés à une grande créativité (4%). En revanche, elles attribuent clairement une grande discipline aux plus âgés (48%, contre 5% aux plus jeunes). Un grand attachement des collaborateurs, la loyauté envers l'entreprise, les compétences sociales et de bonnes relations avec autrui sont également plutôt considérés comme des qualités propres aux plus âgés.

Les préjugés et les clichés des employeurs envers les différentes générations peuvent

<sup>2</sup> Les employeurs restants ont répondu «correspond partiellement» ou «ne correspond pas entièrement», ou alors n'ont pas pu/voulu se prononcer.

### III. 2. Qualités associées aux différentes classes d'âge par les grandes entreprises



Remarque : la question était « Dans quelle mesure associez-vous les énoncés suivants à des employés plutôt jeunes ou plutôt âgés ? » Elle n'a été posée qu'aux grandes entreprises qui considéraient la gestion des générations comme importante. Nombre d'entreprises interrogées : 67.

entraver la mixité générationnelle du personnel. Il s'agit donc de s'en affranchir pour que tout concorde à la mise en œuvre réussie d'une gestion intergénérationnelle. Le sondage montre toutefois que la majorité des entreprises sont convaincues que leur personnel partage de tels préjugés envers les employés plus âgés, alors que cette présomption devrait être relativisée : l'écrasante majorité des travailleurs est en effet ouverte (25 % dans les grandes entreprises, 34 % dans les PME) ou très ouverte (72 % dans les grandes entreprises, 62 % dans les PME) à l'idée de collaborer avec des personnes sensiblement plus âgées.

#### Utilité reconnue par les entreprises

L'importance de la gestion intergénérationnelle augmente lorsque les employés

continuent de travailler au-delà de l'âge de la retraite. Mais y a-t-il un besoin en la matière ? À la question de savoir s'ils peuvent sur le principe s'imaginer poursuivre une activité professionnelle après la retraite, 43 % des employés des grandes entreprises répondent oui, 36 % non et 21 % ne savent pas. Le degré d'approbation est similaire au sein des PME : 44 % des collaborateurs disent oui, 24 % non et 29 % ne savent pas. Il est frappant de constater que les employés à plein temps ou avec une formation tertiaire sont plus ouverts à un maintien en emploi à l'âge de la retraite que les travailleurs à temps partiel ou ayant un niveau de qualification inférieur.

Les employeurs manifestent eux aussi une grande ouverture concernant le maintien en emploi au-delà de l'âge de retraite. Plus de la moitié des grandes entreprises consultées et presque la moitié des PME utilisent d'ailleurs déjà cette possibilité. Une grande majorité

de celles qui ne l'appliquent pas encore sont ouvertes à une telle éventualité.

En conclusion, tant les grandes entreprises que les PME ont reconnu l'importance et l'utilité d'une gestion efficace des générations, que certaines ont d'ailleurs partiellement mise en œuvre. Toutefois, la voie vers une application systématique est encore longue et nécessite en particulier de réduire les préjugés générationnels existants.



**Anina Hille**  
Chargée de cours, Institut pour les services financiers de Zoug (IFZ), Haute école de Lucerne



**Yvonne Seiler Zimmermann**  
Professeure d'économie bancaire et de finance, Institut pour les services financiers de Zoug (IFZ), Haute école de Lucerne



**Gabrielle Wanzenried**  
Professeure d'économie bancaire et de finance, Institut pour les services financiers de Zoug (IFZ), Haute école de Lucerne

#### Bibliographie

Hille Anina Cristina, Seiler Zimmermann Yvonne et Wanzenried Gabrielle (2019a). *Generationenmanagement Studie – Grossunternehmen*. Éditions IFZ – Haute école de Lucerne (volume 44).  
Hille Anina Cristina, Seiler Zimmermann Yvonne et Wanzenried Gabrielle (2019b). *Generationenmanagement Studie – KMU*. Éditions IFZ – Haute école de Lucerne (volume 44).