



# LES RELATIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES EN ENTREPRISE

Avril 2024 – 2400030

## VOS CONTACTS AU SEIN DU PÔLE SOCIETY DE CSA

- Anne-Laure Marchal : [anne-laure.marchal@csa.eu](mailto:anne-laure.marchal@csa.eu)
- Camille Brun : [camille.brun@csa.eu](mailto:camille.brun@csa.eu)
- Léa Monteil : [lea.monteil@csa.eu](mailto:lea.monteil@csa.eu)



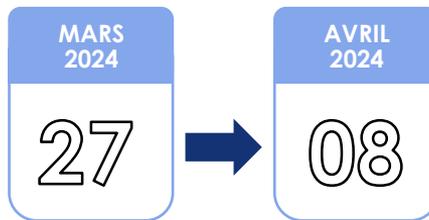
# Méthodologie

## MODE DE RECUEIL

Questionnaire  
auto-administré  
**en ligne**



## DATES DE TERRAIN



## CIBLES INTERROGÉES

Échantillon représentatif de **506 actifs occupés de 18 à 30 ans (jeunes actifs)**

Échantillon représentatif de **503 actifs occupés de 50 ans et plus (actifs seniors)**

*La représentativité est assurée par la méthode des quotas sur les variables de sexe, d'âge, de catégorie socio-professionnelle, et de région.*



# I. Le travail : au centre de la vie des jeunes et des seniors ?

# Le travail est avant tout un moyen de gagner de l'argent. Au-delà de cela, les actifs seniors attachent plus d'importance à leur épanouissement, lorsque les jeunes y voient plus largement un moyen de se développer et d'évoluer.

Q1. Pour vous aujourd'hui, le travail c'est avant tout... ?

Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible



# Le travail, au cœur des vies de l'ensemble des actifs...mais une place toute particulière pour les plus jeunes !

Q2. Et dans votre vie aujourd'hui, le travail a-t-il une place...

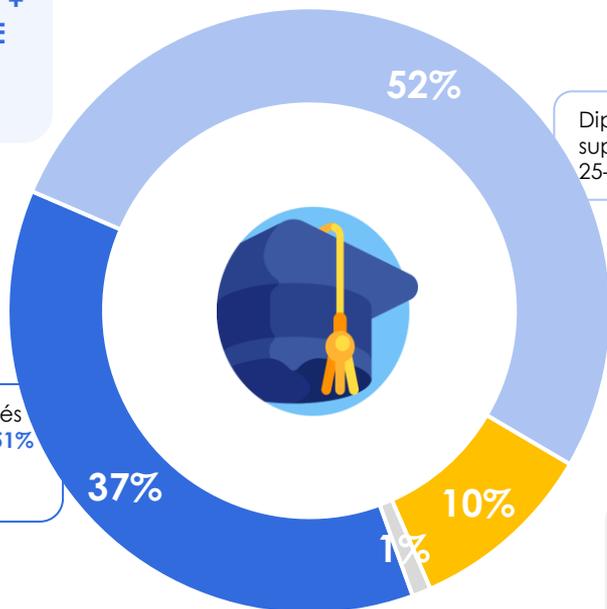
Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible

## JEUNES ACTIFS

(n=506)

PRIMORDIALE +  
IMPORTANTE

89%



Diplômés du supérieur : 64%  
25-30 ans : 58%

A des responsabilités d'encadrement : 51%  
Niveau Bac : 48%  
18-24 ans : 48%

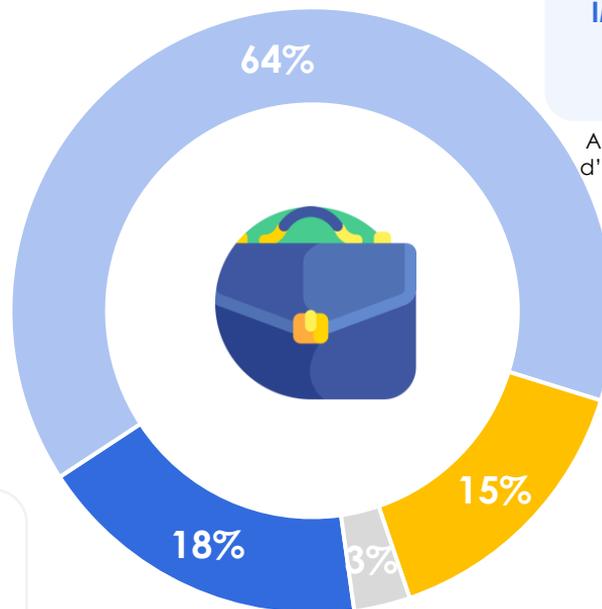
- Primordiale
- Importante mais pas primordiale
- Secondaire
- Ne se prononce pas

## ACTIFS SENIORS

(n=503)

PRIMORDIALE +  
IMPORTANTE

82%



A des responsabilités d'encadrement : 88%

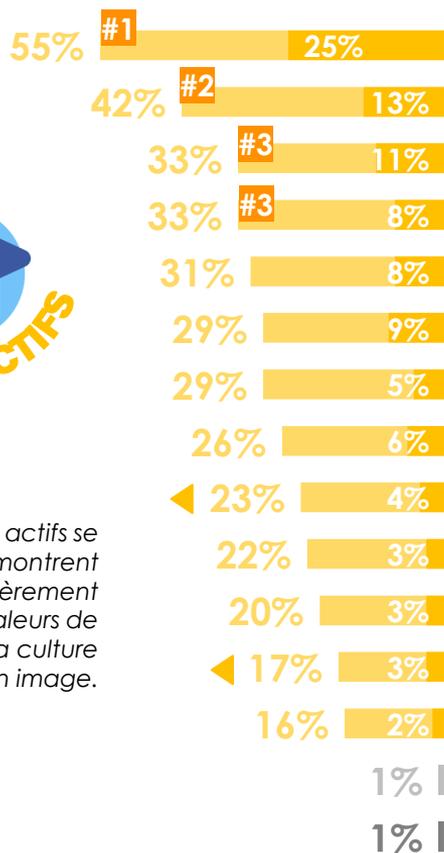
# Rémunération, ambiance et équilibre vie pro/perso : les premiers facteurs de l'épanouissement au travail - *L'équilibre vie pro/perso est davantage mis en avant par les actifs seniors alors que les jeunes actifs soulignent davantage leur souhait de flexibilité.*

Q3. Et parmi les facteurs suivants, quels sont ceux qui contribuent le plus aujourd'hui à votre épanouissement au travail ? En premier ? Et ensuite... ?

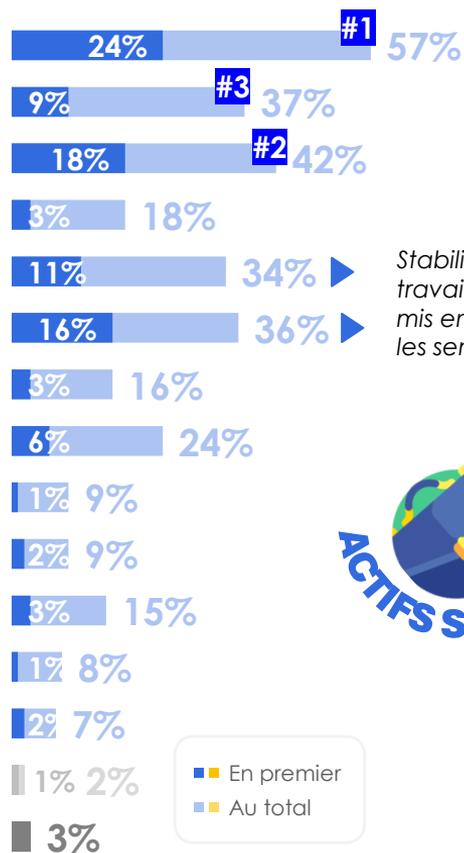
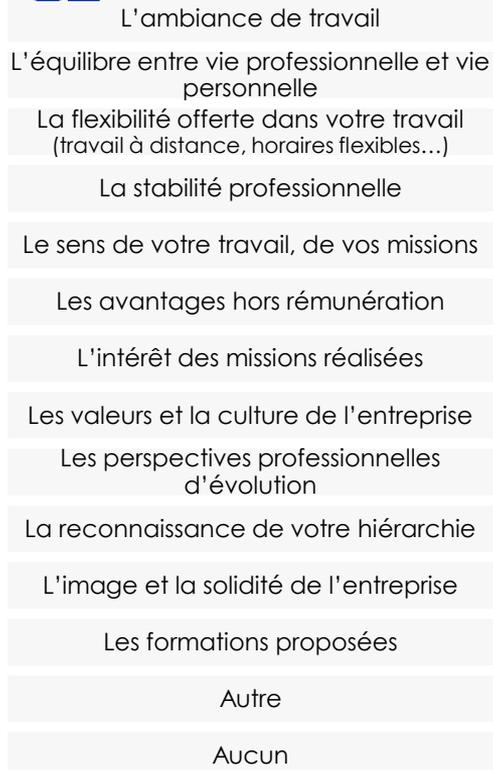
Base : Ensemble (n=1009) – Une réponse obligatoire puis plusieurs réponses possibles



Les jeunes actifs se montrent particulièrement attentifs aux valeurs de l'entreprise, à sa culture et à son image.



## La rémunération



Stabilité & sens du travail davantage mis en avant par les seniors.

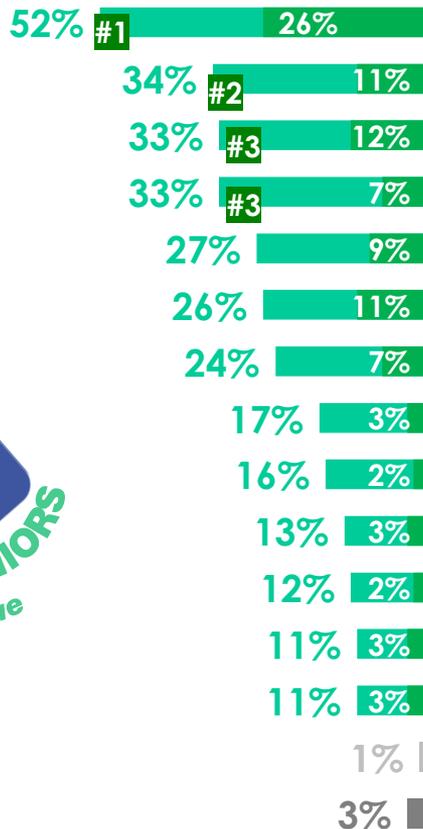


■ En premier  
■ Au total

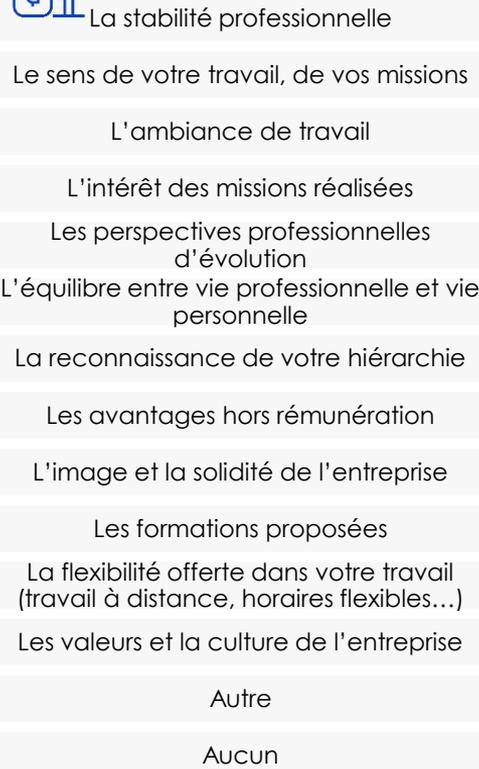
# Des facteurs d'épanouissement qui évoluent avec l'âge : une attention bien plus forte portée à l'équilibre vie pro / vie perso par les actifs seniors aujourd'hui qu'à leur début de carrière. La flexibilité est également devenue un facteur clé.

Q4. Et quand vous repensez à votre début de carrière, quels étaient les facteurs qui contribuaient le plus à votre épanouissement au travail à l'époque ?  
En premier ? Et ensuite... ?

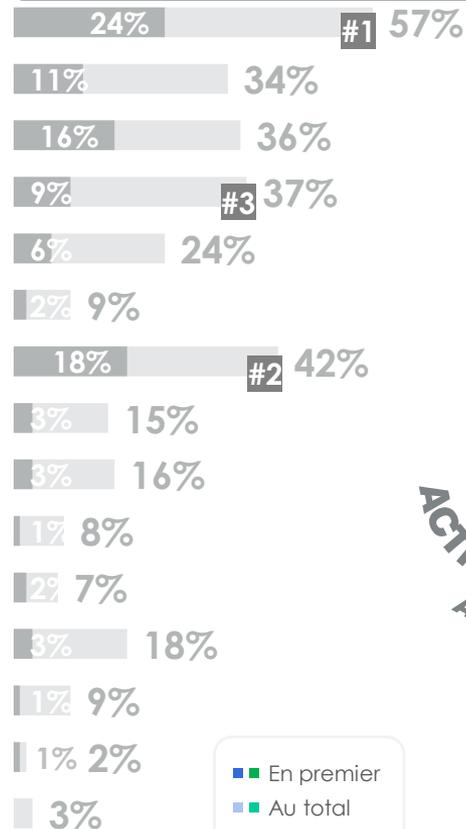
Base : Actifs seniors (n=503) – Une réponse obligatoire puis plusieurs réponses possibles



## La rémunération



## Rappel : Les actifs seniors aujourd'hui



# Entre les actifs seniors à leurs débuts et les nouveaux entrants sur le marché du travail aujourd'hui, des facteurs d'épanouissement radicalement différents : ambiance, équilibre pro / perso et flexibilité sont des incontournables en 2024.

Q4. Et quand vous repensez à votre début de carrière, quels étaient les facteurs qui contribuaient le plus à votre épanouissement au travail à l'époque ?  
En premier ? Et ensuite... ?

Base : Actifs seniors (n=503) – Une réponse obligatoire puis plusieurs réponses possibles

52% **#1** 26%

34% **#2** 11%

33% **#3** 12%

33% **#3** 7%

27% 9%

26% 11%

24% 7%

17% 3%

16% 2%

13% 3%

12% 2%

11% 3%

11% 3%

1% |

3% ■



La rémunération

La stabilité professionnelle

Le sens de votre travail, de vos missions

L'ambiance de travail

L'intérêt des missions réalisées

Les perspectives professionnelles d'évolution

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

La reconnaissance de votre hiérarchie

Les avantages hors rémunération

L'image et la solidité de l'entreprise

Les formations proposées

La flexibilité offerte dans votre travail (travail à distance, horaires flexibles...)

Les valeurs et la culture de l'entreprise

Autre

Aucun

25% **#1** 55%

8% 31%

9% 29%

13% **#2** 42%

6% 26%

3% 22%

11% **#3** 33%

3% 20%

5% 29%

3% 17%

2% 16%

8% **#3** 33%

4% 23%

| 1%

| 1%

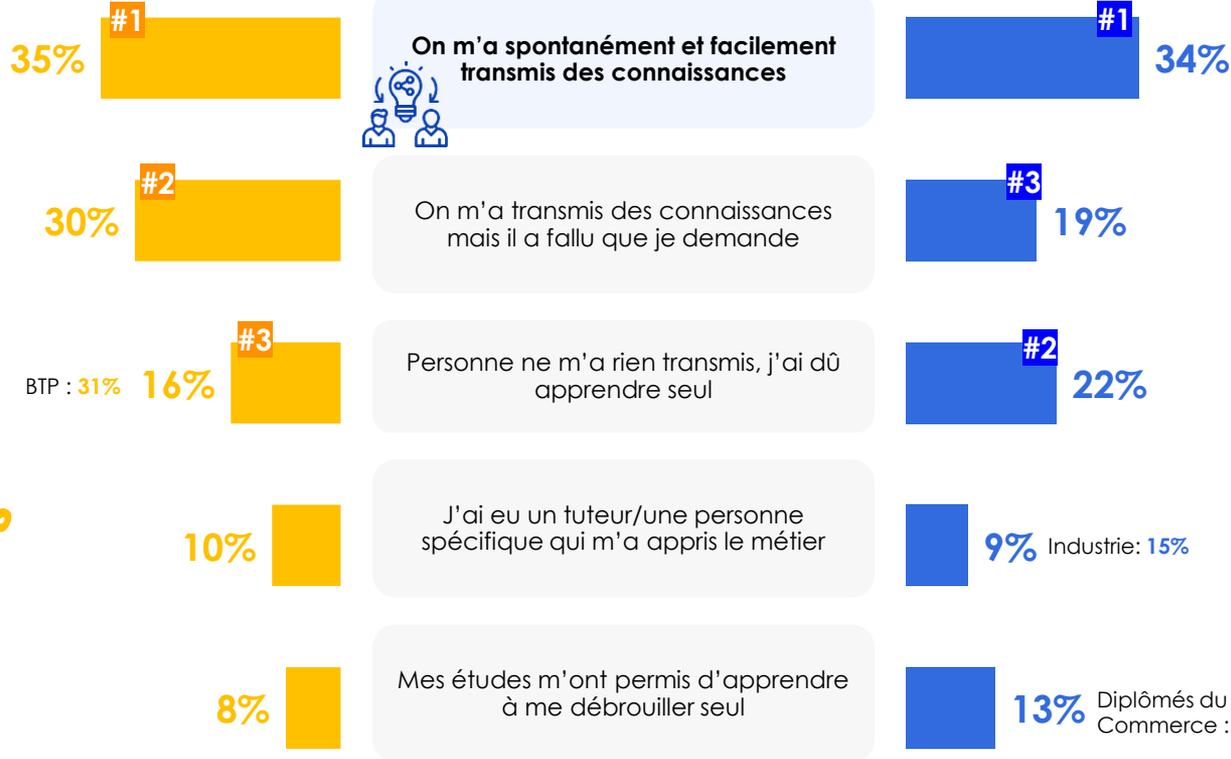
■ En premier  
■ Au total



# Des actifs seniors qui ont plus largement l'expérience de se débrouiller seuls et à apprendre « sur le tas » par eux-mêmes, lorsque les jeunes actifs sont plus en demande de transmission

Q5. Et en matière de transfert de connaissances, laquelle de ces propositions correspond le mieux à ce que vous avez vécu lors de votre arrivée dans votre organisation... ?

Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible



BTP : 31%



Ne se prononce pas : 1%

Ne se prononce pas : 3%

# Equilibre, polyvalence & opportunité : le leitmotiv des jeunes actifs comme des actifs seniors pour réussir leur vie professionnelle.

Q6. Pour vous, réussir sa vie professionnelle est synonyme de... ?

Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible par bloc

Diplômés du supérieur : **90%** **79%**  
Femmes : **85%**



**20%**

Ne se prononce pas : 1%

**Equilibre** : arriver à avoir un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle

**Dévouement** : rester connecté et disponible quel que soit le moment pour répondre aux sollicitations professionnelles



**85%**

Salarié du public : **96%**  
Niveau bac : **92%**

**11%**

Ne se prononce pas : 4%

Des actifs seniors qui se reconnaissent beaucoup moins que les jeunes actifs sur le dévouement.

Niveau Bac : **76%** **64%**  
CSP - : **71%**



CSP+ : **43%** **35%**  
Supérieur au Bac : **40%**



NSPP : 1%

**Polyvalence** : Découvrir différents domaines tout au long de sa carrière

**Expertise** : Développer une expertise dans un domaine précis



**66%**

Inférieur au bac : **77%**  
Femmes : **71%**

**30%** CSP+ : **36%**  
Supérieur au Bac : **35%**

NSPP : 4%

Diplômés du supérieur : **73%** **60%**



**38%**

NSPP : 2%

**Opportunité** : Accumuler diverses expériences professionnelles

**Fidélité** : Rester fidèle à une entreprise tout au long de sa carrière



**59%**

Diplômés du supérieur : **73%**  
CSP+ : **64%**

**37%** Salarié du public : **53%**  
Inférieur au bac : **53%**

NSPP : 4%



# La recherche d'un meilleur salaire est plus prioritaire chez les jeunes actifs – et particulièrement les hommes. Les femmes sont davantage dans la recherche d'équilibre, de sens & attentives aux valeurs.

Q7. Et vous personnellement, parmi les propositions suivantes, de laquelle vous sentez-vous la plus proche ?

Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible

Diplômés du sup. : **80%** **63%**  
Femmes : **70%**

**Votre travail doit absolument préserver votre équilibre vie professionnelle / vie personnelle**

**84%** Sup. au bac : **89%**

Inf. au bac : **57%** / 18-24 ans : **42%** **35%**  
CSP- : **41%** / Hommes : **41%**  
*Ne se prononce pas : 2%*

Vous cherchez constamment à avoir un meilleur salaire peu importe si votre vie professionnelle empiète sur votre vie personnelle

**13%** Inf. au bac : **18%**  
*Ne se prononce pas : 3%*

Diplômés du sup. : **77%** **63%**  
Femmes : **71%**  
CSP+ : **68%**

**Votre travail doit vous passionner, avoir du sens pour vous**

**78%** Diplômés du sup. : **85%**  
Services : **84%**  
CSP+ : **83%**

Hommes : **42%** **35%**  
*NSPP : 2%*

Vous cherchez constamment à avoir un meilleur salaire peu importe si votre travail ne vous passionne pas, n'a pas vraiment de sens pour vous

**19%**  
*NSPP : 3%*



Diplômés du sup. : **74%** **61%**  
Femmes : **68%**

**Vous préférez travailler dans un environnement aligné avec vos valeurs**

**80%** Femme : **84%**

Hommes : **45%** **38%**  
*NSPP : 1%*

Vous cherchez constamment à avoir un meilleur salaire peu importe si votre environnement professionnel n'est pas aligné avec vos valeurs

**16%**  
*NSPP : 4%*



**52%**

**Vous préférez gravir les échelons au sein de votre organisation jusqu'à atteindre un haut niveau de responsabilité et de reconnaissance**

**70%** A des responsabilités d'encadrement : **79%**  
CSP+ : **77%**

**47%**

Vous cherchez constamment à avoir un meilleur salaire peu importe si vous devez changer régulièrement d'organisation et de domaine d'expertise

**26%** Industrie : **36%**  
CSP- : **32%**  
*NSPP : 4%*

# Si jeunes actifs et actifs seniors partagent des perceptions communes sur les grandes évolutions du monde du travail, certaines sont plus clivantes : le télétravail à 100%, le flex office ou encore l'usage de l'IA dans l'univers professionnel

Q8. Que pensez-vous des évolutions suivantes dans le monde du travail ?

Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible par item



## La possibilité de participer à des formations proposées par l'entreprise

La possibilité de moduler ses horaires en fonction de sa charge de travail et de ses impératifs personnels

Les initiatives pour favoriser la diversité et l'inclusion des minorités et l'égalité femmes-hommes

Les initiatives liées à l'amélioration du bien-être au travail

La semaine de 4 jours

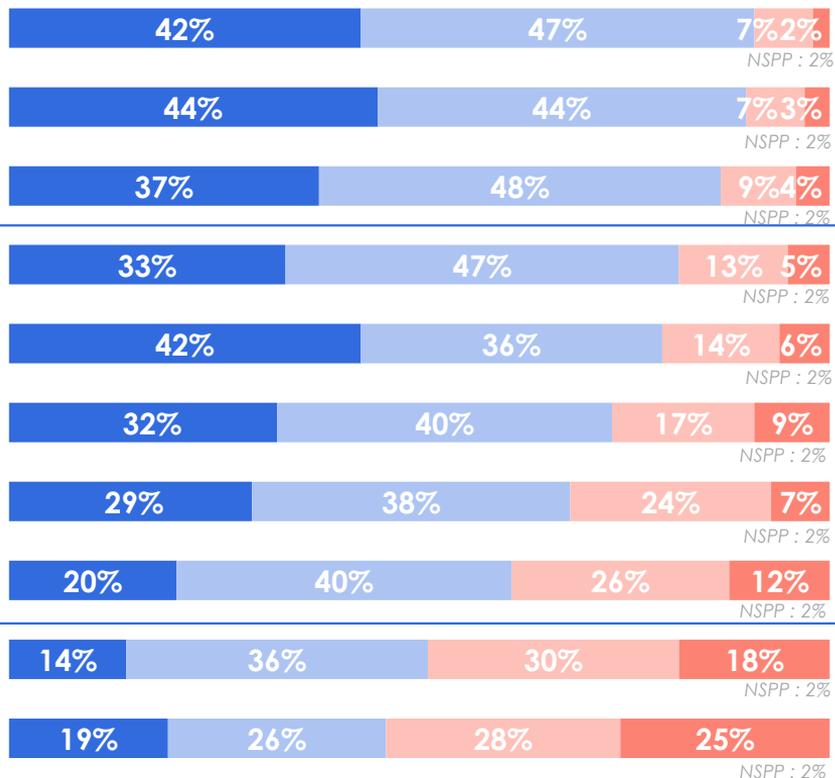
Le fait d'alterner travail en présentiel et à distance

Les congés illimités

L'utilisation des outils d'intelligence artificielle

Le flex office

Le 100% télétravail



Favorable

JEUNES ACTIFS

ACTIFS SENIORS



■ Très favorable ■ Plutôt favorable ■ Plutôt défavorable ■ Très défavorable

# La mobilité professionnelle, « une affaire de jeunes » ?

Q9. Et quel est votre projet professionnel par rapport à votre entreprise actuelle ?

Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible

50%



J'envisage d'y rester à court ou moyen terme

13%



27%



J'envisage d'y rester toute ma carrière professionnelle / jusqu'à la fin de ma carrière

72%



13%



Je recherche un autre emploi, mais pas très activement

7%



5%



Je cherche activement un autre emploi

2%



4%



J'envisage de devenir entrepreneur / de me mettre à mon compte

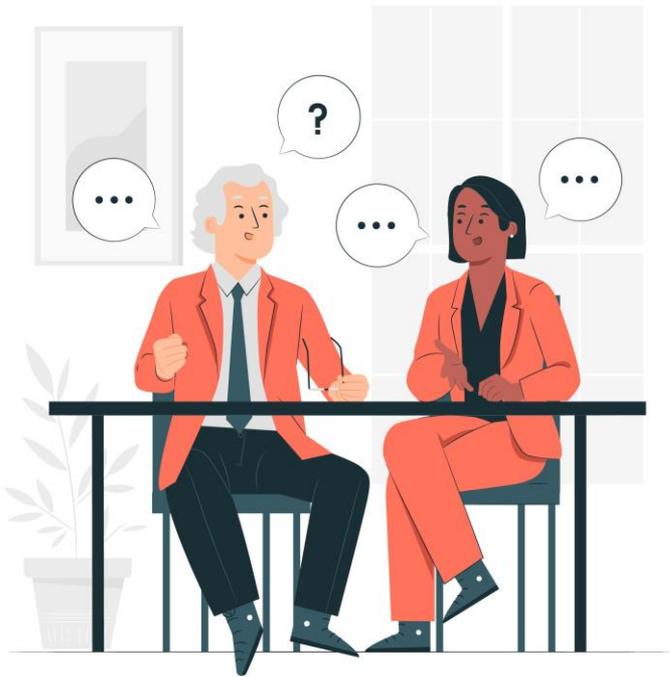
3%



Ne se prononce pas : 1%

Ne se prononce pas : 3%





**II. Des relations professionnelles riches mais qui peuvent également être source de dissensions.**

# L'intergénérationnel ? Des collaborations réussies. Une compréhension entre générations qui ne présente pas de réelles difficultés, ni pour les jeunes actifs, ni pour les actifs seniors...

Q10. Et pensez-vous qu'il est facile de se comprendre avec...

Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible



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



## ... et riche d'apprentissages...

Q11. Et pensez-vous qu'il est **enrichissant de travailler avec...**

Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible



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



# ...peu de réserves émergent également vis-à-vis de l'efficacité du travail en commun entre jeunes actifs et actifs seniors.

Q12. Et pensez-vous qu'il est facile de travailler efficacement avec...

Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible

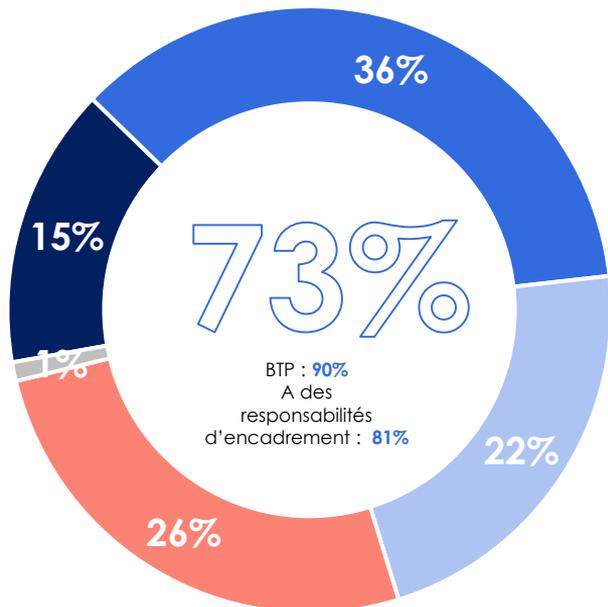


# Toutefois, certaines dissensions peuvent apparaître entre collègues ou partenaires de générations différentes, plus fréquemment ressenties par les jeunes actifs...

Q13. De manière générale, rencontrez-vous des difficultés dans vos relations professionnelles (collègues, managers, clients, prestataires, employés...) avec les personnes d'une génération différente de la vôtre ? Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible

## JEUNES ACTIFS

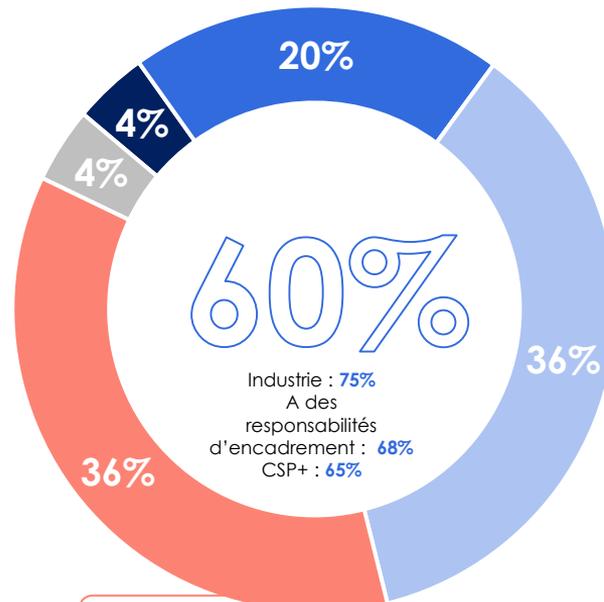
(n=506)



- Oui, souvent
- Oui, de temps en temps
- Oui, mais rarement
- Non, jamais
- Ne se prononce pas

## ACTIFS SENIORS

(n=503)



60 ans et + : **45%**  
 Femmes : **42%**

# ...qui se montrent également davantage convaincus que les autres générations se font des idées fausses sur eux.

Q14. En réfléchissant à la manière dont vous travaillez avec les autres générations sur votre lieu de travail, dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes ?

Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible par item



Chaque génération apporte des compétences et des expériences qui sont précieuses dans l'entreprise



NSPP : 2%

Les entreprises devraient faire plus d'efforts pour encourager et favoriser le travail intergénérationnel



NSPP : 2%

Une meilleure communication entre les générations pourrait améliorer l'ambiance de travail



NSPP : 3%

Les autres générations jugent ou ont des idées fausses sur la relation de ma génération vis-à-vis du travail



NSPP : 2%

D'accord



JEUNES ACTIFS



ACTIFS SENIORS

90%

89%

91%

90%

89%

91%

86%

87%

86%

64%

71%

57%

■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Pas vraiment d'accord ■ Pas du tout d'accord

# Des échanges intergénérationnels qui fonctionnent dans les deux sens et sont avant tout fondés sur le partage - d'expériences et d'idées.

Q15. Vous arrive-t-il de demander à des personnes plus âgées (pour les jeunes actifs)/ plus jeunes (pour les actifs seniors) que vous... ?

Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible par item



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

**97%**  
des jeunes actifs ont répondu au moins une fois « Oui »



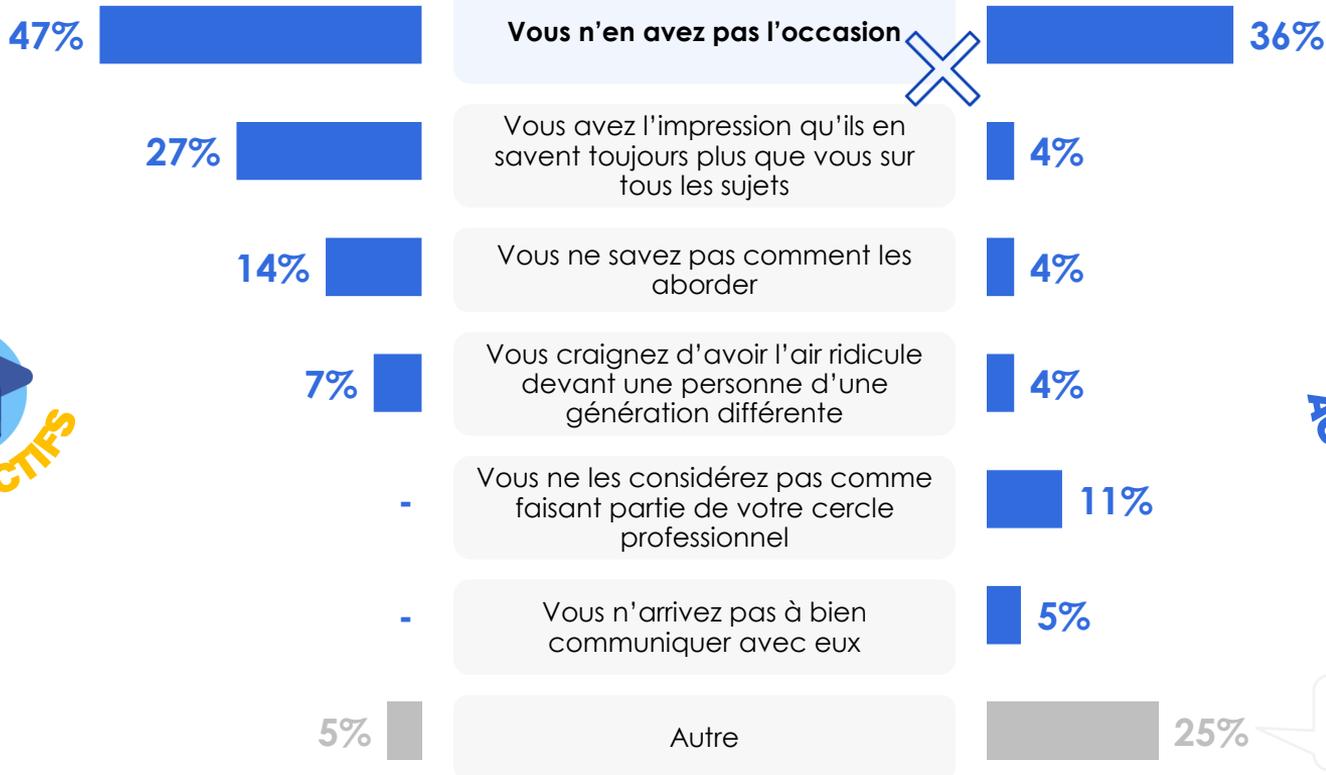
**91%**  
des actifs seniors ont répondu au moins une fois « Oui »

# Pour les rares jeunes actifs qui n'échangent jamais avec des personnes appartenant à d'autres générations, c'est surtout par manque d'occasions.

Q16. Pour quelle(s) raison(s) n'échangez-vous pas avec des personnes plus âgées que vous / des personnes plus jeunes que vous... ?

Base : A ceux n'échangeant pas avec des personnes de génération différente de la leur (n=41\*) – Une seule réponse possible

\*Base faible, résultats à interpréter avec prudence



« Ils ne connaissent pas mon travail »  
« Je travaille seule »

Ne se prononce pas : 11%

# Si tous envisagent les relations intergénérationnelles positivement, les jeunes actifs soulignent tout de même plus largement les difficultés liées à ces relations (plus complexes, sources de conflit...)

Q17. Dans le monde du travail, considérez-vous que les relations entre générations... ?

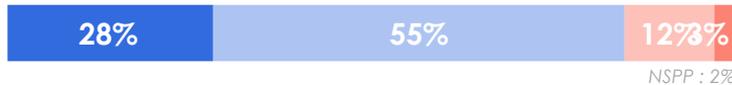
Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible



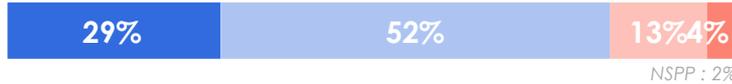
... sont une source d'échange de connaissances



... permettent d'améliorer l'adaptabilité des salariés



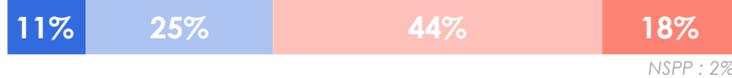
... permettent de mettre en place des actions de mentorat/tutorat



... rendent plus facile la création d'un esprit collectif



... complexifient la vie de l'entreprise



... sont sources de conflit et de tensions



... sont difficiles



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



ST Oui

JEUNES ACTIFS

ACTIFS SENIORS

87%

89%

85%

83%

83%

82%

81%

81%

81%

80%

80%

80%

36%

44%

29%

35%

47%

25%

33%

43%

23%

97%  
des jeunes actifs

91%  
des actifs seniors

ont répondu au moins une fois « Oui » à un item positif



62%  
des jeunes actifs

39%  
des actifs seniors

ont répondu au moins une fois « Oui » à un item négatif



# Des jeunes actifs pleins de ressources aux yeux de leurs aînés, mais également plus exigeants sur leurs conditions de travail...et ayant un rapport au travail plus distancié...



Q18. Et toujours dans le monde du travail, êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes : Les jeunes actifs aujourd'hui...

Base : Actifs seniors (n=503) – Une seule réponse possible



... sont plus exigeants que leurs aînés en termes de salaire, de conditions de travail



... ont des compétences utiles pour leurs aînés



... ont des parcours professionnels plus atypiques que leurs aînés



... arrivent à préserver davantage leur équilibre vie professionnelle / vie personnelle que leurs aînés



... se soucient moins de leur travail



... ne travaillent pas aussi dur



... sont plus idéalistes et moins pragmatiques



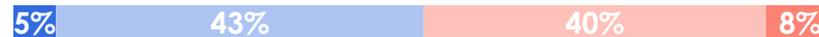
... sont plus ambitieux que leurs aînés



... sont plus confiants que leurs aînés



... sont loyaux



... sont dévoués et apportent spontanément leur aide à leurs aînés



... savent exactement ce qu'ils font et où ils vont



ST  
D'accord  
79%

78%

77%

77%

74%

71%

69%

56%

54%

48%

47%

46%

60 ans et + : 86%

Des actifs seniors qui jugent les jeunes moins travailleurs, alors même que ces derniers considèrent davantage que leurs aînés que le travail a une place primordiale dans leur vie.

# ...alors que les jeunes actifs associent leurs aînés à la droiture : loyauté, linéarité, maîtrise, pragmatisme,...et un dévouement au travail sans faille



Q19. Et toujours dans le monde du travail, êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes : Les personnes âgées de 50 ans et plus...

Base : Jeunes actifs (n=506) – Une seule réponse possible



...ont des compétences utiles pour la jeune génération

18-24 ans : 44%



ST  
D'accord  
85%

... sont loyales

18-24 ans : 38%



81%

NSPP : 1%

... sont plus susceptibles de suivre un parcours professionnel linéaire que la jeune génération

18-24 ans : 32%



77%

NSPP : 1%

... sont dévouées et apportent spontanément leur aide à la jeune génération

18-24 ans : 26%



74%

NSPP : 1%

... savent exactement ce qu'elles font et où elles vont

18-24 ans : 22%



74%

NSPP : 1%

... sont plus confiantes que la jeune génération

18-24 ans : 32%



71%

NSPP : 1%

... sont moins idéalistes et plus pragmatiques

18-24 ans : 22%



70%

NSPP : 1%

... arrivent à préserver davantage leur équilibre vie professionnelle / vie personnelle que la jeune génération

18-24 ans : 24%



66%

NSPP : 1%

... sont plus exigeantes que la jeune génération en termes de salaire, de conditions de travail

18-24 ans : 26%



63%

NSPP : 1%

... sont plus ambitieux que la jeune génération

18-24 ans : 18%



54%

... se soucient moins de leur travail

18-24 ans : 18%



48%

NSPP : 1%

... ne travaillent pas aussi dur

18-24 ans : 13%



42%

NSPP : 1%

■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Pas vraiment d'accord ■ Pas du tout d'accord

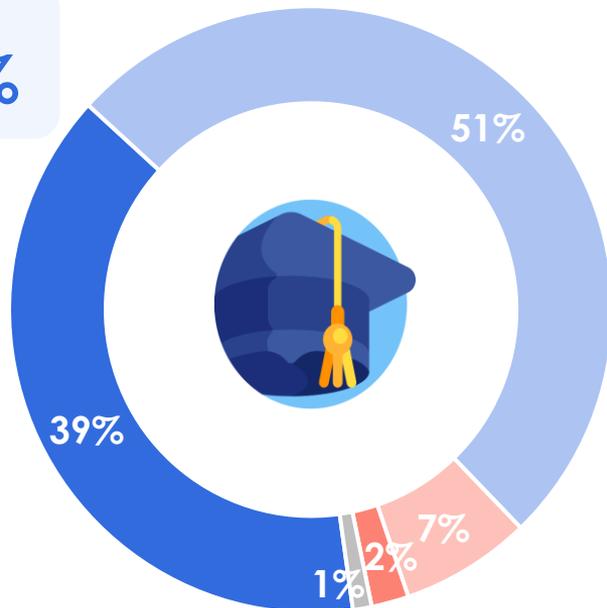
# Des jeunes actifs plus en attente des savoirs et compétences que les autres générations peuvent leur apporter que les actifs seniors.

Q20. D'une manière générale, les personnes plus âgées que vous (pour les jeunes actifs) / plus jeunes que vous (pour les actifs seniors) peuvent-elles vous apporter / transmettre d'importantes compétences ? Base : Ensemble (n=1009) – Une seule réponse possible

## JEUNES ACTIFS

(n=506)

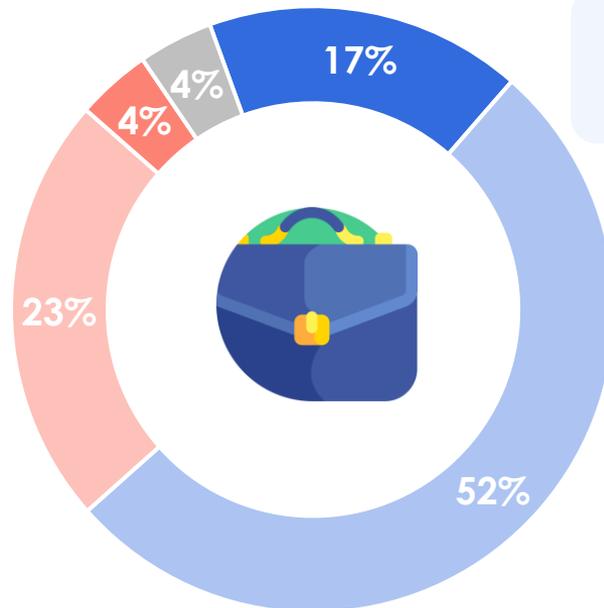
OUI  
90%



## ACTIFS SENIORS

(n=503)

OUI  
69%

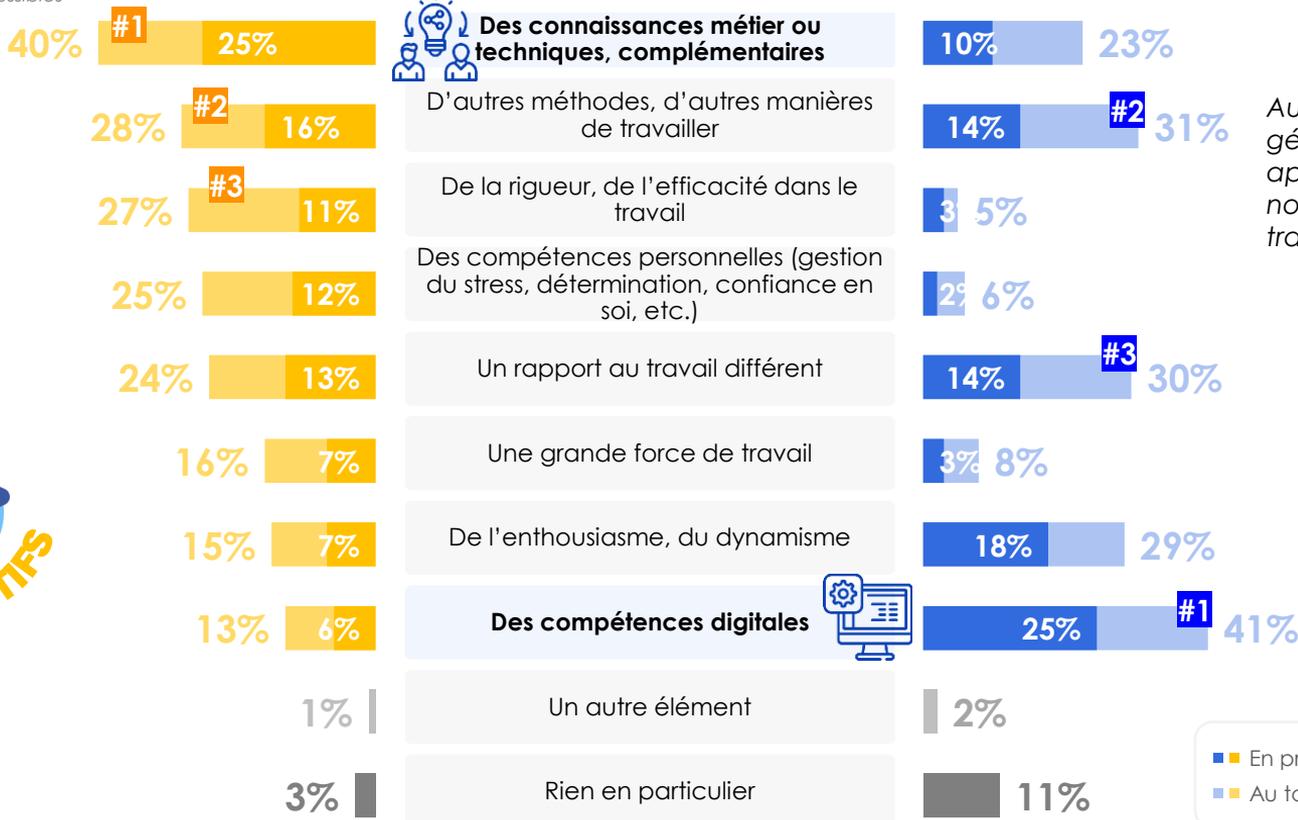


- Oui, tout à fait
- Oui, plutôt
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout
- Ne se prononce pas

# Compétences digitales et enthousiasme vs. connaissance métier ou technique, à chaque génération sa contribution !

Q21. Et plus précisément, parmi les éléments suivants, quels sont ceux que vous apportent le plus les jeunes actifs avec lesquels vous travaillez ? Base : Actifs seniors (n=503) – Deux réponses possibles

Q22. Et plus précisément, parmi les éléments suivants, quels sont ceux que vous apportent le plus les personnes de plus de 50 ans avec lesquelles vous travaillez ? Base : Jeunes actifs (n=506) – Deux réponses possibles



Au final, les deux générations reconnaissent apporter et recevoir de nouvelles méthodes de travail.



---

# MERCI

