



À QUOI ASPIRENT LES SALARIÉS

DES ENTREPRISES DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE ?

Alors que les entreprises de la branche des transports routiers et de la logistique sont créatrices d'emploi, 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 cela s'ajoutent des enjeux d'intégration et de fidélisation du personnel, et en particulier des plus jeunes sur certains métiers. Les jeunes générations sont réputées avoir des attentes, perceptions et fonctionnements différents de leurs aînés, ce qui suscite bien des interrogations de la part des managers et serait source de difficultés de compréhension intergénérationnelle.

Quelles sont les aspirations et attentes des jeunes salariés vis-à-vis du monde du travail, et plus particulièrement vis-à-vis des entreprises de transport et logistique ? À quoi ressemble leur entreprise idéale ? Quelle(s) relation(s) recherchent-ils avec leur manager

et leurs collègues ? À quelles conditions sont-ils fidèles à l'entreprise ? 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.

La cohabitation entre quatre générations (baby-boomers, X, Y et Z), qui est désormais une réalité dans les entreprises, entraîne la nécessité de renouveler les modes de management et d'organisation afin de s'adapter à la diversité des attentes et des populations. Le but étant, pour les entreprises, d'établir une collaboration intergénérationnelle, d'une part pour favoriser un dialogue et des synergies entre salariés de différentes générations, et d'autre part pour fidéliser et motiver ces salariés au travers d'un management en adéquation avec leurs aspirations et leur vision de l'entreprise.

...



L'objectif d'identifier ces différences et de les comprendre constitue ainsi un enjeu majeur pour la branche des transports routiers et de la logistique, notamment en termes d'attractivité, de recrutement et de fidélisation des salariés.

Dans ce contexte, nous nous sommes intéressés aux motivations des salariés du transport et de la logistique vis-à-vis de leur travail mais également leurs difficultés, leurs attentes managériales, leurs

aspirations, et leurs souhaits d'évolution. Nous avons ainsi interrogé des salariés mais également de potentiels futurs salariés, de tout âge, exerçant, étudiant, ou recherchant un métier dans le secteur.

Les résultats de l'enquête, ici présentés, seront utiles pour proposer des pistes de réflexion afin d'entamer une transformation des pratiques en entreprise. À ce titre, des recommandations seront ultérieurement élaborées et mises à disposition des entreprises.

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

LES JEUNES GÉNÉRATIONS SE DIFFÉRENCIENT DES GÉNÉRATIONS PRÉCÉDENTES
NOTAMMENT DU POINT DE VUE DE LEURS ATTENTES ET ASPIRATIONS À L'ÉGARD DU TRAVAIL.

UNE ORGANISATION DU TRAVAIL FLEXIBLE ET AUTONOME

% Oui ▶	Je souhaite avant tout de l'autonomie et de la flexibilité dans mon travail	J'attends de mon supérieur des instructions à appliquer	J'aime décider moi-même de mon organisation de travail
Génération ▼			
Baby-boomers (57 ans et plus)	85 %	81 %	68 %
X (42 à 56 ans)	91 %	72 %	80 %
Y (27 à 41 ans)	95 %	65 %	86 %
Z (18 à 26 ans)	93 %	59 %	80 %

Les générations Y et Z montrent un besoin plus fort en termes d'autonomie et de flexibilité dans leur travail. Elles sont moins en attente d'instructions à recevoir de la part de leur supérieur, 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.

Bien que plus marqué chez les jeunes, ce besoin d'autonomie et de flexibilité se retrouve chez toutes les générations. En effet, lorsque nous les interrogeons sur leurs facteurs de motivation et de mécontentement, tous les salariés expriment le fait que leur motivation serait renforcée par un environnement de travail qui leur offre de l'autonomie et des responsabilités,

avec en élément sous-jacent la confiance accordée par l'employeur. En effet, 98% des salariés, toutes activités confondues, témoignent de la grande importance qu'ils accordent à la relation de confiance entre employeurs et salariés. Parallèlement, 15% des salariés déclarent qu'une méfiance de la part de la direction et une faible autonomie accordée seraient des arguments pour quitter leur poste actuel.

À la question « *qu'est-ce qui vous plaît le plus dans vos missions ?* », 39% des salariés citent l'autonomie, et dans 23% des cas les personnes non-salariées disent s'intéresser aux métiers du secteur pour l'autonomie qu'ils confèrent.

...



L'organisation du travail doit également permettre aux salariés de bénéficier d'un bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, notamment pour la génération Y qui dans 86% des cas a exprimé le fait qu'il est important pour elle que les horaires de travail s'accordent à la vie familiale et sociale, contre 79% pour les autres générations.

La génération des baby-boomers, quant à elle, se montre plus dévouée et attachée à la hiérarchie. 81% attendent ainsi de leur supérieur des instructions à appliquer et 61% se disent prêts à faire des concessions sur leurs convictions pour l'entreprise contre 49% pour les jeunes générations (Y et Z) ; ils sont 72% dans ce cas au sein de la génération X.

UN CONTENU DU TRAVAIL DIVERSIFIÉ ET RICHE EN APPRENTISSAGES

% Oui ▶ Génération ▼	Je fais ce qu'on me dit sans me poser de questions	J'aime que mes missions de travail changent	Apprentissage en continu (% de réponses)
Baby-boomers (57 ans et plus)	53 %	81 %	62 %
X (42 à 56 ans)	38 %	83 %	65 %
Y (27 à 41 ans)	41 %	88 %	64 %
Z (18 à 26 ans)	37 %	85 %	77 %

Satisfaits dans 91% des cas du travail qu'ils effectuent, les salariés témoignent d'un intérêt pour des missions variées et une absence de routine. Avoir des tâches de travail redondantes et peu de possibilités de les faire évoluer serait un argument pour quitter leur poste de travail actuel (4^e motif de départ le plus souvent cité par les salariés interrogés), alors qu'avoir des missions qui changent serait un argument pour rester dans l'entreprise (3^e argument le plus souvent cité par les salariés pour rester).

Le contenu du travail est une source de motivation dans le choix d'un poste pour toutes les générations (59%). Toutefois, alors que 46% des jeunes Z disent favoriser les missions au salaire, 62% des Y disent favoriser le salaire aux missions face à deux offres d'emploi.

La plus jeune des générations (Z) se distingue par le fait qu'elle aspire davantage à un apprentissage en continu que ses aînés (77% des Z contre 62% des baby-boomers) et attend de son manager qu'il transmette des compétences et qu'il la fasse grandir (88%), tout en lui laissant le droit à l'erreur. En effet, selon les plus jeunes, 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 : 50% estiment qu'une erreur doit être accueillie comme une opportunité d'apprentissage.

En outre, la recherche de sens concernant le travail est plus marquée chez les générations X, Y et Z, puisque 53% des baby-boomers répondent favorablement au fait d'exécuter les missions sans se poser de questions contre 39% des répondants des autres générations (38% pour les X, 41% pour les Y et 37% pour les Z).

Le travail, tout comme l'entreprise, doit aussi être sources d'épanouissement et d'enrichissement personnel : 60% des répondants de la génération Z attendent de l'entreprise qu'elle contribue à leur épanouissement personnel, tout comme la majorité des autres générations (58%).

En revanche, bien que la rémunération ne soit pas l'une des principales motivations évoquées par les salariés, elle constitue le premier motif de rupture de contrat : 18% répondent qu'un meilleur salaire ailleurs les ferait partir. À l'opposé, 27% déclarent qu'une augmentation de salaire les ferait rester s'ils hésitaient à partir. Toutefois, pour la génération Z, une mauvaise ambiance de travail est la cause de rupture de contrat citée le plus souvent.



UN TRAVAIL D'ÉQUIPE VERSUS UN TRAVAIL INDIVIDUEL

% Oui ▶ Génération ▼	Travailler seul me réussit	J'apprécie m'appuyer sur mes collègues
Baby-boomers (57 ans et plus)	93 %	68 %
X (42 à 56 ans)	86 %	64 %
Y (27 à 41 ans)	87 %	72 %
Z (18 à 26 ans)	79 %	76 %

La génération Z estime que le bien-être au travail rime avec bonne ambiance (96%) et échanges avec les collègues (89%). Génération dite ultra connectée et « toujours en lien avec », elle aime travailler dans un environnement collaboratif. En effet, la génération Z insiste davantage sur le fait de pouvoir s'appuyer sur ses collègues pour effectuer ses missions de travail (76%) en comparaison des autres générations, notamment les baby-boomers (68%) et les X (64%). Elle est également la génération qui associe le plus souvent l'entreprise à une famille. Les Z attendent ainsi une certaine convivialité dans le travail.

La génération Y accorde également de l'importance à la dimension relationnelle puisque parmi les différents ressorts de motivation pour exercer dans le secteur du transport et de la logistique, elle met davantage en avant le travail en équipe et l'entente avec les collègues (14%) en comparaison des autres générations (7%).

À l'opposé, la génération des baby-boomers montre une plus grande appétence pour le travail individuel (travailler seul réussirait à 93% d'entre eux).

En outre, une bonne communication avec la hiérarchie (17%) et la bonne entente avec les collègues (11%) sont mentionnées en premier par les salariés lorsqu'ils évoquent les bonnes pratiques en entreprise. Ils attendent, en effet, une communication, tant formelle qu'informelle, avec la hiérarchie (échanges, réunions, écoute, dialogue...) qui passe par des temps de convivialité (pauses café, temps d'équipe conviviaux...) au sein de l'entreprise. Des différences générationnelles sont observables : les aînés (génération des baby-boomers, X et Y) citent en priorité la bonne communication avec la direction (18%) alors que la jeune génération cite la bonne ambiance de travail (17%) et la bonne entente avec les collègues (13%).

À l'opposé, une mauvaise ambiance de travail, et des conflits avec la hiérarchie apparaissent comme des raisons qui pourraient amener des salariés à quitter leur poste, notamment chez les plus jeunes (18% contre 6% pour les autres générations).

L'épanouissement personnel des salariés interrogés dépend ainsi à la fois des relations au sein même de l'entreprise mais également avec le management qui influence la motivation des salariés de manière importante.

UN CONTACT CLIENT FRÉQUENT ET DE QUALITÉ

% Oui ▶ Génération ▼	Dans mon métier, il est important d'avoir des relations fréquentes avec l'extérieur	Mon métier doit rendre service aux autres
Baby-boomers (57 ans et plus)	93 %	90 %
X (42 à 56 ans)	92 %	85 %
Y (27 à 41 ans)	92 %	86 %
Z (18 à 26 ans)	88 %	81 %

Toutes activités et générations confondues, à la question « *qu'est-ce qui vous plaît le plus dans vos missions ?* », le contact clients et humain est le premier facteur de satisfaction indiqué par les salariés (42%). Cela explique qu'ils soient particulièrement sensibles au manque de reconnaissance et de considération des clients ou usagers (problématique évoquée en particulier par les ambulanciers et les conducteurs de véhicules de transport routier de voyageurs).

...



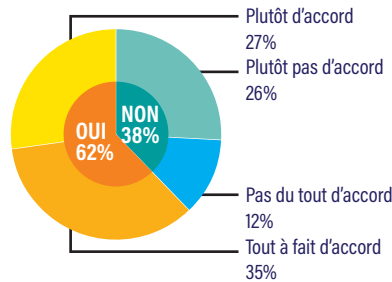
En revanche, chez les plus jeunes (Z), ce facteur n'apparaît qu'en deuxième place derrière l'autonomie. Les demandeurs d'emploi interrogés (12%), comme

les personnes en formation (18%), ont également indiqué porter un intérêt au secteur pour la dimension relationnelle clients de leurs métiers.

LOYAUTÉ ET INVESTISSEMENT

Génération Y

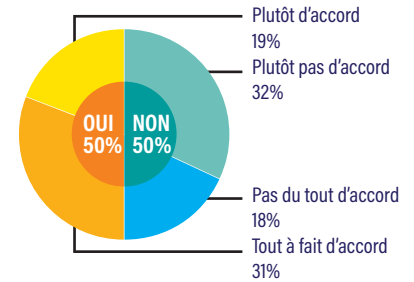
► Je suis capable de quitter mon employeur, du jour au lendemain, quand la situation ne me convient plus



62% des répondants de la génération Y se disent capables de quitter du jour au lendemain leur employeur quand la situation ne leur convient plus. Ils sont aussi davantage attirés que les autres générations (25% des Y contre 18% pour les autres générations) vers la « *gig economy* » (économie de la tâche ou des petits boulots basée sur des emplois flexibles, temporaires ou indépendants) qui peut paraître offrir

Génération Z

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



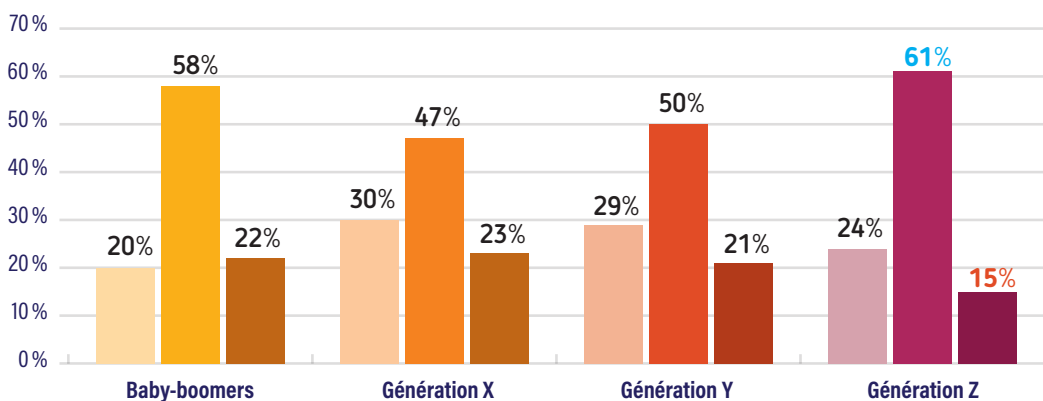
la flexibilité, l'aventure et l'autonomie auxquelles aspirent les jeunes.

Les membres de la génération Z ne sont pas aussi « volatils » : la moitié ne se sent pas capable de quitter son entreprise du jour au lendemain, et seulement 18% souhaiteraient cumuler plusieurs boulots.

DES ATTENTES MANAGÉRIALES ET DES VALEURS **LARGEMENT COMMUNES**

QUELLE STRUCTURE D'ENTREPRISE SOUHAITÉE ?

► Croisement : La structure d'entreprise qui me convient le mieux est /Génération



- Une hiérarchie pyramidale pour être bien encadré (Président, Directeur général, Direction, Responsables, Chefs d'équipe...)
- Une hiérarchie aplatie (peu de niveau hiérarchique) pour être proche de la Direction
- Des équipes auto-organisées (sans autorité managériale) pour développer nos talents, potentiels

Éléments sous-représentés
Éléments sur-représentés

La relation est peu significative. $p\text{-value} = 0,1$; $\text{Khi}^2 = 11,1$; $\text{ddl} = 6$



Quelle que soit la génération, la structuration d'entreprise la plus souhaitée correspond à une hiérarchie aplatie, dans laquelle il existe peu de niveaux hiérarchiques entre salariés et membres de la

direction. C'est tout particulièrement vrai chez les plus jeunes : 83% des générations Y et Z disent vouloir être considérées d'égal à égal par leur manager contre 77% des baby-boomers et X.

QUEL NIVEAU D'IMPLICATION DANS LES PRISES DE DÉCISION ?

Je préfère :	Ne pas être mêlé aux prises de décisions de l'entreprise	Que mon manager me demande de faire des propositions et m'associe à ses décisions	Que les décisions soient prises par le collectif (moi et mes collègues)
Baby-boomers (57 ans et plus)	10 %	50 %	40 %
X (42 à 56 ans)	11 %	34 %	55 %
Y (27 à 41 ans)	10 %	35 %	55 %
Z (18 à 26 ans)	9 %	38 %	53 %

Les répondants de toutes les générations souhaitent largement être impliqués dans les prises de décisions des entreprises.

Cependant, si les baby-boomers préfèrent être associés de manière individuelle aux prises de décision, les X, Y et Z sont attachés à un processus plus collectif qui associe l'ensemble des collègues.

RECRUTEMENT ET FICHES DE POSTES

En matière de recrutement, je préfère :	Que la direction se charge seule du recrutement	Que mes collègues et moi donnions notre avis, participions aux entretiens...	Que le collectif de travail choisisse ses collègues)
Baby-boomers (57 ans et plus)	54 %	40 %	6 %
X (42 à 56 ans)	51 %	38 %	11 %
Y (27 à 41 ans)	45 %	46 %	9 %
Z (18 à 26 ans)	39 %	55 %	5 %

Au niveau du recrutement, les générations Y et Z montrent davantage leur souhait de participer au processus (49% des Y et Z souhaiteraient donner leur avis et participer aux entretiens de recrutement et jusqu'à 55% chez les Z), tandis que la majorité de leurs aînés estiment que le recrutement doit être uniquement organisé par la direction.

Par ailleurs, 43% des répondants, toutes générations confondues, souhaitent qu'il existe des descriptions de postes mais que des missions transverses puissent exister.

...



QUEL TYPE DE GESTION DES CONFLITS ?

Les conflits dans l'entreprise devraient être :	Passés sous silence, ignorés	Gérés par le manager	Gérés par les parties concernées, éventuellement aidées d'un médiateur
Baby-boomers (57 ans et plus)	0 %	17 %	83 %
X (42 à 56 ans)	3 %	20 %	77 %
Y (27 à 41 ans)	2 %	28 %	70 %
Z (18 à 26 ans)	4 %	38 %	70 %

74% des répondants, quelle que soit leur génération, aspirent à ce que les conflits soient gérés non pas par le manager mais par les parties concernées, aidées éventuellement d'un médiateur (un collègue par

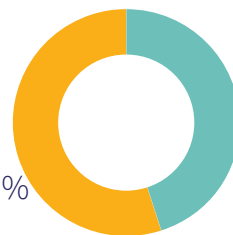
exemple ou une personne externe qui jouit de leur confiance et les accompagne dans la recherche d'une solution sans l'imposer).

QUELLE ÉVALUATION DES PERFORMANCES ?

► Au sujet de l'évaluation de la performance en entreprise, je préfère que :

L'accent soit porté sur la performance collective, et l'évaluation des performances par les pairs

55 %



45 %

L'accent soit porté sur la performance individuelle, et l'évaluation par la hiérarchie

55% des répondants sont séduits par une organisation dans laquelle l'évaluation de la performance serait portée sur la performance collective et l'évaluation faite par les pairs. Cette tendance est commune à toutes les générations, mais est plus marquée chez les générations Z (60%) et Y (58%). Les membres des générations des baby-boomers (48%) et X (49%) sont plus nombreux que ceux des générations Y (42%) et

Z (40%) à préférer une évaluation individuelle par la hiérarchie de leurs performances.

Même si la majorité souhaite que les performances et résultats soient analysés au niveau de l'équipe, les salariés restent demandeurs d'un retour individuel sur la qualité de leur travail.

QUELLES VALEURS SOUS-TENDENT L'ENGAGEMENT ?

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 en ce qui concerne les valeurs au travail en comparaison des générations X et baby-boomers.

Ainsi, les jeunes générations adhèrent aux valeurs concernant le développement durable et la lutte

contre le dérèglement climatique mais pas plus que les générations précédentes, et accordent la même importance au fait de travailler dans une entreprise engagée. En effet, 66% des baby-boomers et X se disent préoccupés par les changements climatiques et 87% d'entre eux estiment que travailler dans une entreprise engagée en matière sociale est essentiel (83% pour les générations plus jeunes).



MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

L'enquête en ligne a été réalisée de mars à juin 2021 auprès d'un échantillon de 1251 personnes dont 1001 salariés et 250 personnes en formation Transport-Logistique (19%) ou à la recherche d'un emploi dans le secteur (73%).

1251	
250	1001

Les données recueillies via l'enquête en ligne, ont fait l'objet de diverses analyses via les logiciels Sphinx IQ2 et Sphinx Online : tri à plat, analyses dites croisées, tests statistiques, analyses multivariées notamment des analyses factorielles (AFC).

L'analyse des résultats d'enquête a été conduite en tenant compte d'hypothèses de travail, établies à la suite d'une revue de littérature concernant les générations et le rapport au travail.

HYPOTHÈSE DE TRAVAIL N°1 :

#1

Les jeunes des générations Y et Z considèrent autrement le travail que les générations précédentes.

HYPOTHÈSE DE TRAVAIL N° 2 :

#2

Les attentes managériales seraient différentes en fonction des générations.

HYPOTHÈSE DE TRAVAIL N°3 :

#3

Il existerait des profils de personnalités davantage compatibles avec l'exercice de certains métiers et certaines activités du transport et de la logistique.

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].

LA POPULATION DE L'ENQUÊTE PAR RAPPORT À LA POPULATION GÉNÉRALE DE RÉFÉRENCE.

► Une moyenne d'âge moins élevée :

La moyenne d'âge de notre échantillon est de 38,8 ans contre 44 ans dans la population de référence du fait que l'étude s'intéressait plus particulièrement aux jeunes générations.

La répartition par génération de notre échantillon est la suivante :

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

► Une proportion de femmes légèrement supérieure :

26% de femmes et 74 % d'hommes, contre 80 % des salariés hommes et 19% de femmes dans la population de référence.

► Une sous-représentation des activités auxiliaires de transport et de location :

Notre échantillon comporte 1% de salariés de l'activité des auxiliaires de transport contre 14% dans la population de référence et 1% de la location contre 3,3% dans la population de référence.

► Une sur-représentation du secteur d'activité du transport de voyageurs :

Notre échantillon comporte 27% de salariés du secteur du transport routier de voyageurs contre 13% dans la population de référence.

Retrouvez l'intégralité du rapport d'enquête

« À quoi aspirent les salariés des entreprises du transport et de la logistique ? »

À venir en juin 2022 :

La note des recommandations à destination des entreprises