

# étude de la main-d'œuvre multigénérationnelle

9 faits que les gestionnaires  
doivent connaître pour mieux  
recruter, motiver et fidéliser les  
professionnels d'aujourd'hui



# Pourquoi une nouvelle étude multigénérationnelle maintenant?

Les bouleversements sociaux et économiques des dernières années, aggravés par une crise mondiale de la santé, ont transformé les priorités de vie des travailleurs et les notions de ce que signifie avoir un emploi. De plus, la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle s'est encore estompée. En raison de ces facteurs, il devient nécessaire de réexaminer les sentiments générationnels en milieu de travail.

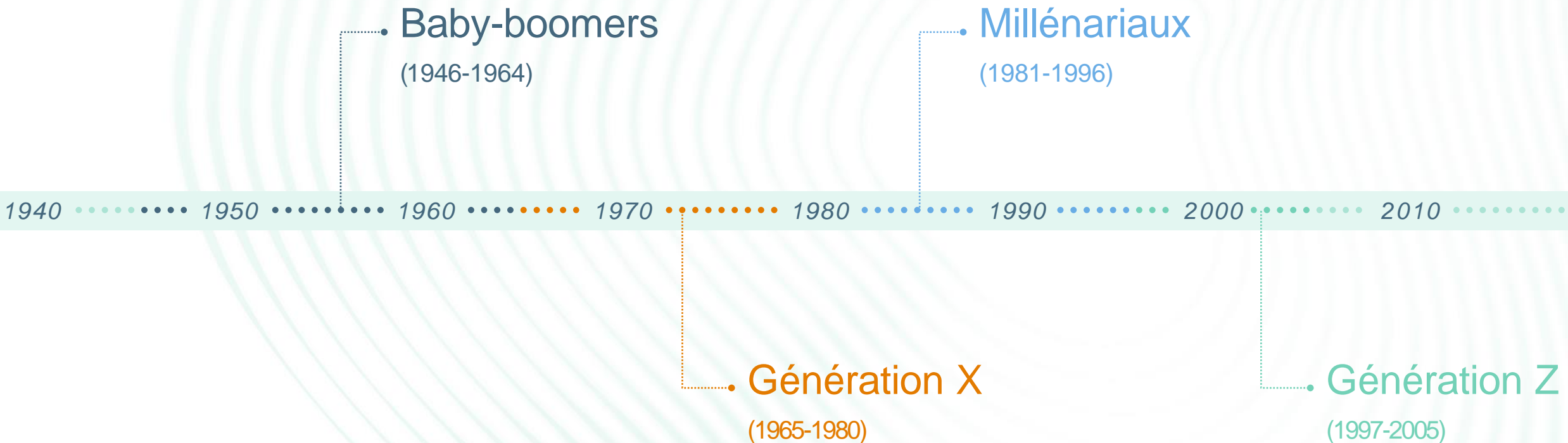
L'opinion des gens quant à la façon dont devrait s'articuler le travail avec la vie n'évolue pas de façon uniforme. Elle est plutôt dictée par une variété de circonstances et de données démographiques, incluant la génération. Ces différences d'opinions sont d'autant plus importantes à une époque où la concurrence pour embaucher et fidéliser les talents qualifiés reste féroce.

Avec l'augmentation du nombre d'employés de la génération Z, le départ à la retraite des baby-boomers et l'accession des millénariaux à des postes plus élevés, de nouvelles attentes deviennent la norme.



Comprendre ce qui motive les baby-boomers, la génération X, les millénariaux et la génération Z peut aider les dirigeants d'équipes multigénérationnelles à recruter de nouveaux talents et à mieux soutenir leurs collaborateurs afin qu'ils soient plus enclins à rester à leurs postes et à y réussir. En connaissant mieux les motivations de chaque génération, les directeurs peuvent également améliorer leurs propres performances et donner un coup de pouce à leur carrière.

Malheureusement, trop de faussetés circulent à propos de chaque groupe d'âge. Notre étude va au-delà des stéréotypes générationnels et cherche à découvrir ce que ces quatre générations de professionnels pensent du lieu de travail et des entreprises pour lesquelles ils souhaitent travailler.



Parmi nos conclusions : La génération Z veut une expérience professionnelle solide, même si certaines des choses qui lui tiennent à cœur peuvent sembler contradictoires. Les millénariaux déploient leurs ailes et veulent apporter une contribution encore plus importante à leur entreprise. Les professionnels de la génération X semblent à l'aise dans leur carrière, mais la rémunération peut poser problème. Les baby-boomers sont les moins préoccupés par l'avènement de l'IA, mais ils sont aussi les moins bien préparés.

Lisez ce qui suit pour découvrir sur quoi miser pour améliorer nettement l'embauche et les entrevues, ainsi que l'engagement, la satisfaction et la fidélisation du personnel.

**96 % des travailleurs considèrent qu'une main-d'œuvre multigénérationnelle est utile. Voici ce qu'ils préfèrent :**

- 1** Un plus large éventail de perspectives et d'idées **(59 %)**
- 2** Apprendre des collègues possédant différents niveaux d'expérience **(54 %)**
- 3** Mentorer des collègues d'autres générations ou être mentoré par eux **(36 %)**
- 4** Possibilité d'améliorer les compétences en matière de communication et de collaboration **(34 %)**
- 5** Élargissement et diversification des réseaux **(25 %)**

1.

# Le salaire est l'élément le plus important... sauf pour les *baby-boomers*.

Une nette majorité des millénariaux, des personnes de la génération X et des personnes de la génération Z déclarent qu'un salaire concurrentiel assorti d'augmentations régulières calculées au mérite est l'élément qui influe le plus sur leur satisfaction au travail et leur désir de rester chez un employeur.

Les baby-boomers quant à eux sont plus motivés par une culture de travail positive et une dynamique d'équipe.

## Les cinq principales influences sur la satisfaction au travail

	Génération Z	Millénariaux	Génération X	Baby-boomers
1	Un salaire concurrentiel avec des augmentations régulières calculées au mérite	Un salaire concurrentiel avec des augmentations régulières calculées au mérite	Un salaire concurrentiel avec des augmentations régulières calculées au mérite	Une culture de travail et une dynamique d'équipe positives
2	Une charge et des attentes équitables	Une flexibilité quant à l'horaire et au lieu de travail	Une charge et des attentes équitables	Un salaire concurrentiel avec des augmentations régulières calculées au mérite
3	Des possibilités d'avancement de carrière et de promotions	Une culture de travail et une dynamique d'équipe positives	Une culture de travail et une dynamique d'équipe positives	Une flexibilité quant à l'horaire et au lieu de travail
4	Un directeur encourageant	Une charge et des attentes équitables	Un directeur encourageant	Une charge et des attentes équitables
5	Une culture de travail et une dynamique d'équipe positives	Des possibilités d'avancement de carrière et de promotions	Une flexibilité quant à l'horaire et au lieu de travail	Un directeur encourageant

# Que doivent faire les directeurs?

- Comparez les salaires dans votre domaine de spécialisation et votre marché local afin de vous assurer que la rémunération que vous offrez est concurrentielle.
- Offrez des avantages sociaux et accessoires recherchés et communiquez clairement la valeur de la rémunération globale offerte par votre entreprise.
- Proposez un travail flexible et soulignez ces dispositions lors des entrevues.
- Donnez au personnel la possibilité de collaborer à des projets entre services afin de l'aider à perfectionner ses compétences et à acquérir de nouvelles perspectives.
- Investissez dans le perfectionnement professionnel est un moyen de créer une culture d'entreprise positive, surtout si vous incitez les membres du personnel à partager entre eux ce qu'ils apprennent.



## 2.

# Les membres de la *génération Z* veulent le meilleur des deux mondes.

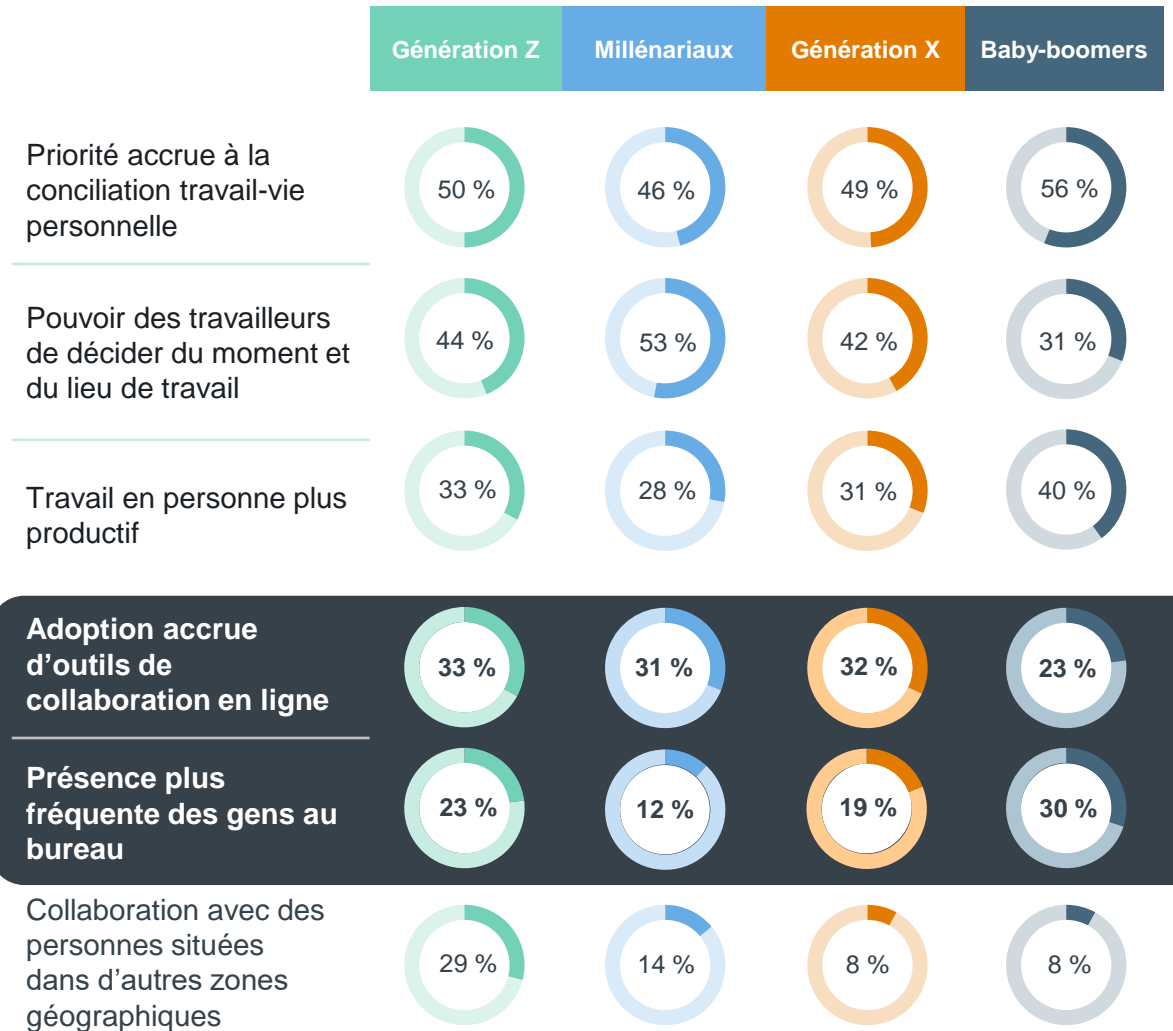
Les professionnels de la génération Z désirent profiter de tout ce qu'un emploi peut offrir, même si cela aboutit à des contradictions.

Cette génération veut décider du moment et de l'endroit pour faire son travail. Mais elle s'ennuie également de l'efficacité des interactions en personne et souhaite voir plus de monde au bureau. Mais le télétravail la passionne, car il permet de collaborer avec des gens d'horizons distants. Elle craint que la distance ne lui fasse rater des occasions de projet et de promotion.

La génération Z affirme également que le travail à domicile implique un plus grand nombre d'heures, mais aussi une plus grande satisfaction dans plusieurs cas.

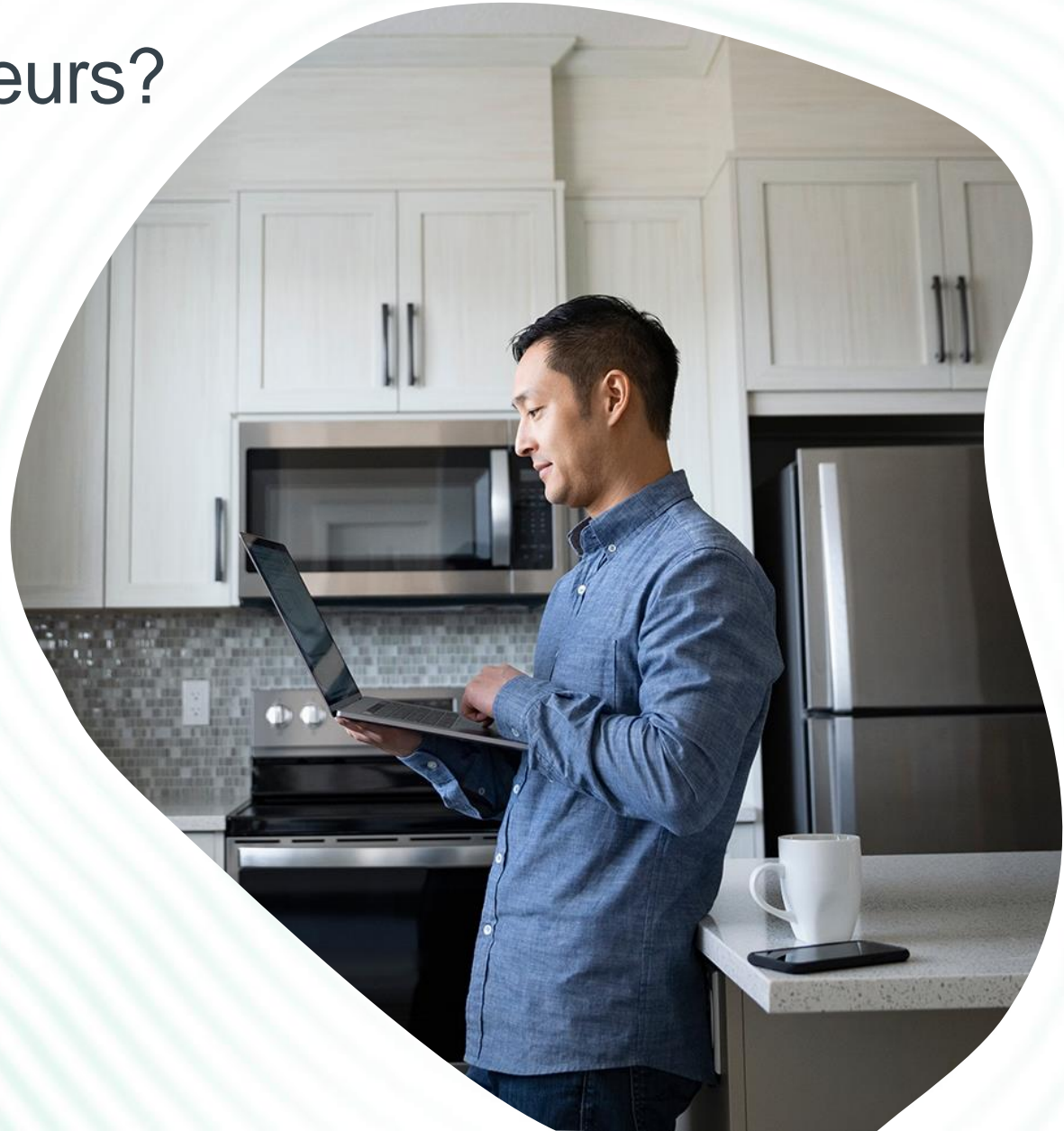
**58 % des professionnels de la génération Z s'inquiètent d'un manque potentiel de visibilité pour des opportunités de projets et des promotions lorsqu'ils ne travaillent pas au bureau.**

## La façon dont les travailleurs veulent qu'évolue le travail à distance et hybride



# Que doivent faire les directeurs?

- Proposez des formules de travail hybrides (certains jours au bureau, d'autres à la maison).
- Encouragez les employés à travailler de leur domicile lorsqu'il s'agit de se concentrer sur un projet, et à se rendre au bureau pour des activités telles que les remue-méninges, la formation et les célébrations.
- Créez un programme formel de mentorat pour que les jeunes professionnels puissent apprendre des employés expérimentés et des cadres supérieurs de votre entreprise et créer des liens avec eux.





3.

## Les *millénariaux* veulent déployer leurs ailes.

Les millénariaux ne sont plus les petits nouveaux. Certains ont une quarantaine d'années et nombre d'entre eux sont des cadres supérieurs et des dirigeants de leur entreprise. Il n'est pas rare que des baby-boomers et des membres de la génération X relèvent d'eux.

Au fur et à mesure que s'accroissent leurs responsabilités, les millénariaux s'alignent davantage sur les souhaits de la génération X et des baby-boomers : ils désirent plus d'autonomie, avec juste quelques commentaires de leur directeur de temps à autre.

Les millénariaux sont également la génération la plus intéressée par les possibilités de télétravail et la moins intéressée par des retours plus fréquents au bureau.

● 58 %

déclarent que la flexibilité pour décider où et quand ils travaillent influence grandement l'acceptation d'une offre d'emploi.

● 55 %

des millénariaux souhaitent pouvoir décider, tout en profitant des commentaires de leur directeur.

● 31 %

d'entre eux souhaitent davantage d'outils de collaboration en ligne.

# Que doivent faire les directeurs?

- Confiez à vos équipes des missions plus ambitieuses et cherchez à leur donner l'occasion d'assumer de nouvelles fonctions.
- Conseillez les supérieurs sur la manière de travailler avec les employés issus de différentes générations qui sont sous leur responsabilité.
- Offrez la possibilité aux employés de travailler à distance, au moins à temps partiel, en leur fournissant la technologie dont ils ont besoin.



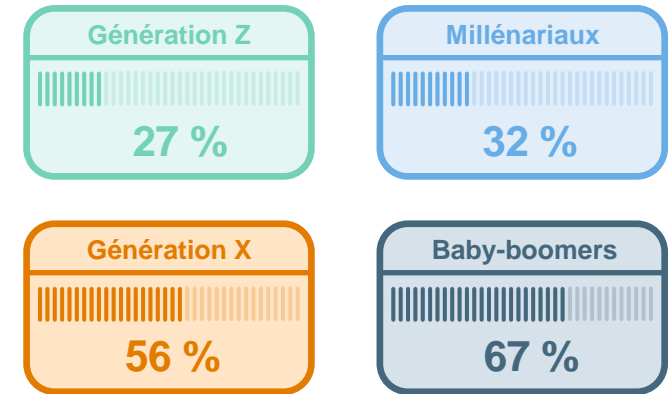
4.

## Les *baby-boomers* sont les moins inquiets par l'IA — et aussi les moins préparés à l'affronter.

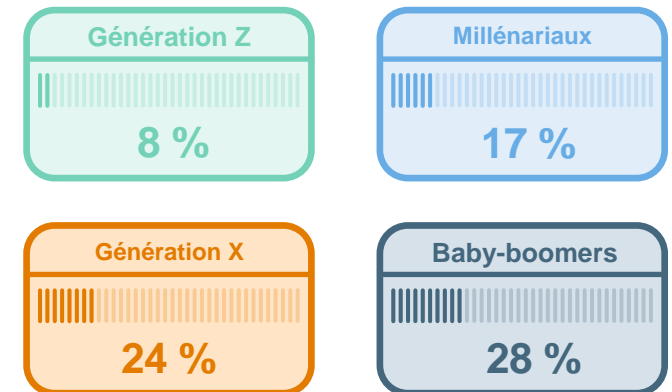
Les baby-boomers et les membres de la génération Z sont à l'opposé les uns des autres, et pas seulement en ce qui concerne l'âge. Malgré l'impact potentiel de l'automatisation et de l'IA sur leur emploi, deux tiers des baby-boomers déclarent ne pas être du tout inquiets. Plus de la moitié d'entre eux se reconvertiraient si leurs compétences devenaient insuffisantes, mais 28 % (le taux le plus élevé de toutes les générations) déclarent ne pas savoir ce qu'ils feraient.

Pour les professionnels de la génération Z, l'inquiétude face à l'IA est bien plus grande. Seuls 27 % d'entre eux déclarent ne pas être préoccupés par l'incidence de cette évolution sur leur emploi, bien qu'environ le même nombre de membres de la génération Z que de baby-boomers seraient intéressés par une requalification de leurs compétences afin de pouvoir occuper un nouveau poste.

**Pourcentage de travailleurs non préoccupés par le fait que l'automatisation et l'IA affecteront leur emploi**



**Pourcentage de travailleurs qui ne savent pas comment ils réagiraient si l'IA affectait leur travail**



# Que doivent faire les directeurs?

- Offrez des possibilités de formation aux employés pour qu'ils maintiennent leurs compétences à jour et s'adaptent à de nouveaux postes.
- Insistez sur le fait que votre entreprise travaillera en étroite collaboration avec le personnel pour préparer l'avenir. Rappelez à ceux qui semblent enclins à chercher un nouvel employeur en cas d'automatisation que pratiquement toutes les entreprises sont concernées par la transformation numérique.



5.

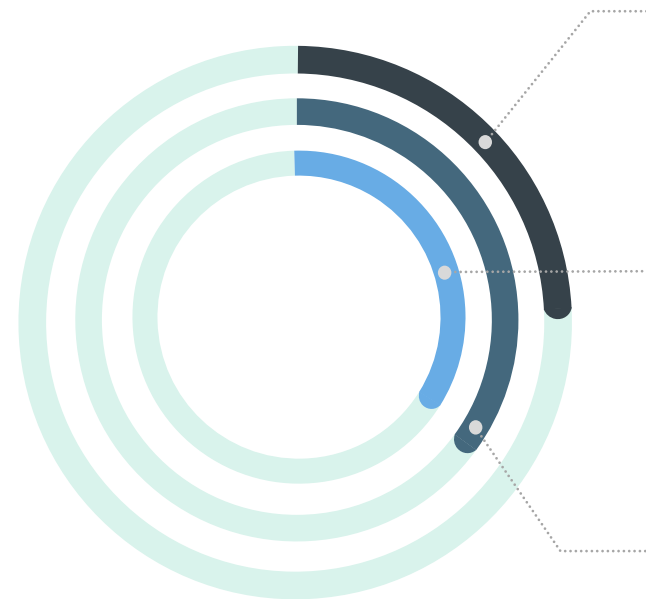
## La flexibilité du travail permet à votre entreprise de se démarquer.

Trois ans après le bouleversement du modèle de travail traditionnel, les professionnels recherchent grandement la flexibilité.

Aujourd'hui, la liberté de décider où et quand travailler est l'une des principales considérations des candidats.

Toutes générations confondues, les professionnels affirment que le travail à domicile offre des avantages considérables par rapport à un travail de 9 h à 17 h au bureau : il évite le coût et la fatigue des trajets, améliore le moral et la conciliation travail-vie personnelle, stimule la productivité et réduit le coût de la vie si l'on travaille dans des zones plus abordables que celle de l'employeur.

Pour de nombreux employés, retourner au bureau à temps plein représenterait un coût considérable. Souvent, c'est assez pour refuser un poste. De nombreux professionnels refuseraient un emploi mieux rémunéré qui ne leur permettrait pas de télétravailler. D'autres affirment qu'ils démissionneraient s'ils devaient retourner au bureau à temps plein.



25 %

des employés accepteraient une réduction de salaire pour télétravailler à temps plein.

35 %

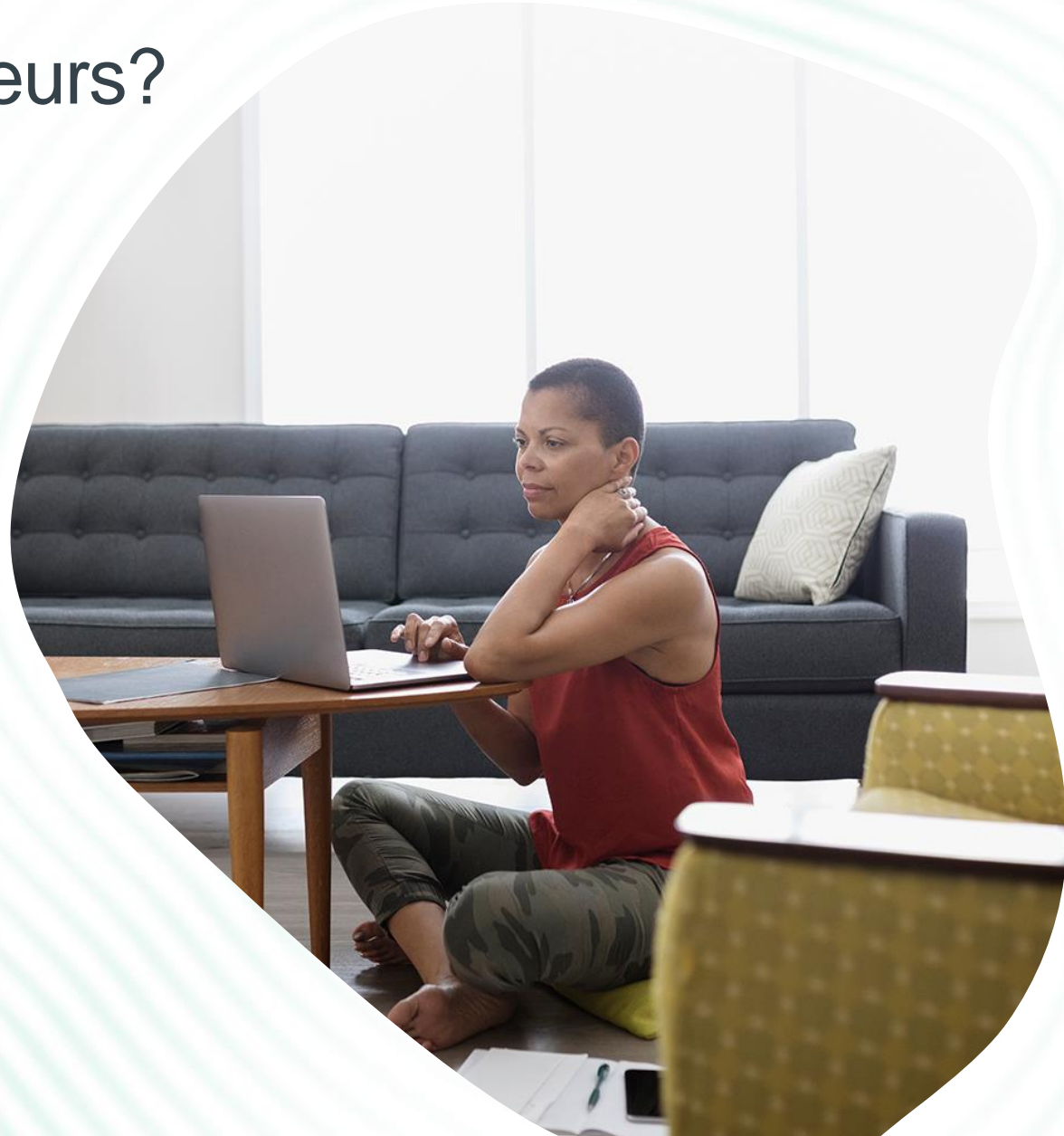
d'entre eux déclarent que la flexibilité est l'une des principales raisons pour lesquelles ils conserveraient leur emploi actuel.

36 %

des travailleurs placent la flexibilité en tête des priorités lorsqu'ils décrivent l'emploi de leurs rêves.

# Que doivent faire les directeurs?

- En offrant des options de travail à distance et hybride, votre entreprise devient plus concurrentielle sur le marché du recrutement. Elle devient plus attrayante pour les chercheurs d'emploi et, dans certains cas, vous avez accès à un bassin de talents plus grand si vous recrutez des personnes indépendamment de leur lieu de résidence.
- Ne négligez pas les avantages d'un lieu de travail partagé. Créez des occasions de retour au bureau pour les événements les plus importants pour votre personnel.
- Travailler au bureau peut être particulièrement bénéfique pour les nouveaux employés. Ceux-ci peuvent entrer en contact avec leurs collègues et leurs supérieurs et s'acclimater plus rapidement à l'entreprise.



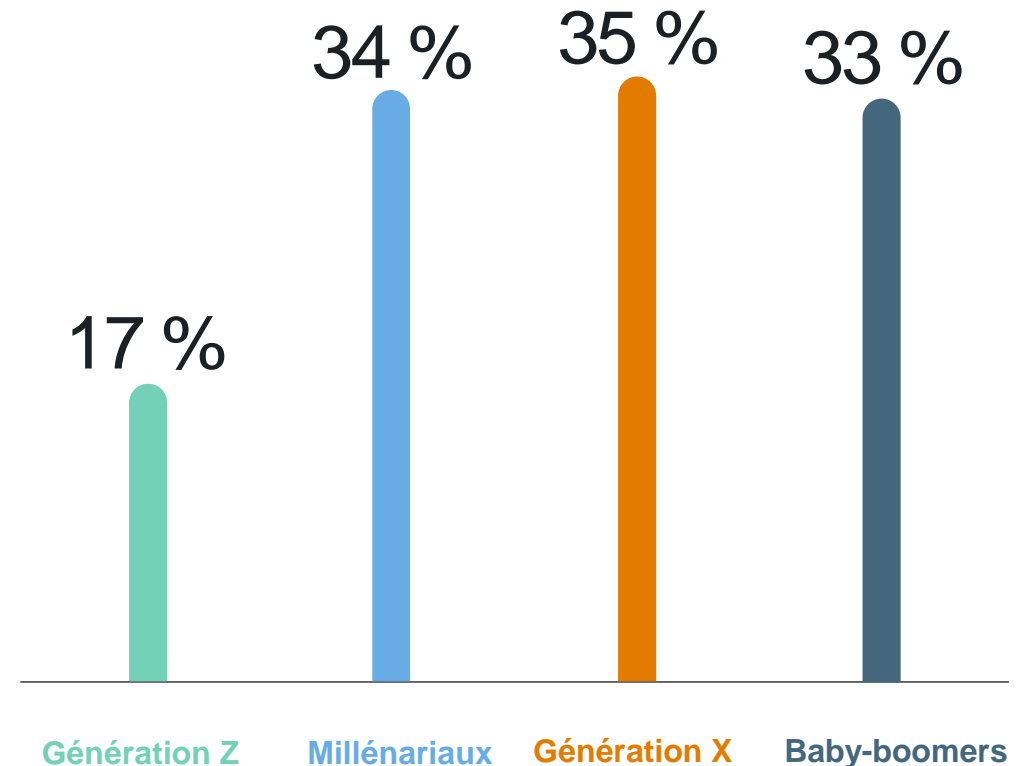
6.

## La *génération X* semble satisfaite, mais la rémunération peut poser problème.

À première vue, les professionnels de la génération X semblent relativement à l'aise dans leur carrière, et la plupart d'entre eux continuent à suivre un parcours de carrière traditionnel.

Cependant, une certaine insatisfaction salariale se cache derrière les apparences. Les professionnels de la génération X sont les plus susceptibles de se sentir sous-payés. En fait, 35 % d'entre eux déclarant ne pas être rémunérés de manière équitable pour leur travail. C'est le double du nombre de professionnels de la génération Z déclarant la même chose.

Les travailleurs qui se sentent sous-payés



# Que doivent faire les directeurs?

- Ne sous-estimez jamais le pouvoir de la rémunération. Les récompenses telles que les augmentations et les primes montrent aux gens que leur travail est valorisé et qu'ils sont appréciés.
- Quand vous les rencontrez en tête-à-tête, demandez aux membres de l'équipe s'ils se sentent équitablement payés.
- Organisez régulièrement des discussions sur la carrière avec les membres de votre équipe. Ceux-ci sont parfois négligés lorsque les besoins de l'entreprise se font pressants.





7.

## De nombreux jeunes employés démissionneraient pour trouver un travail contractuel.

De plus en plus de professionnels reconnaissent les avantages des emplois contractuels, notamment la possibilité d'accepter des mandats variés et de travailler pour différentes entreprises.

Beaucoup y voient un moyen d'acquérir des compétences plus rapidement et de profiter d'expériences et de réseaux différents. Les professionnels de la génération Z, un groupe désireux d'améliorer ses compétences, sont les plus susceptibles de passer à un travail contractuel, même si cela signifie qu'ils doivent quitter leur emploi permanent.

### Les travailleurs de la génération Z quitteraient leur emploi actuel pour trouver :

● une carrière à temps plein en tant que conseiller ou professionnel contractuels

43 %

● un contrat à temps partiel ou un travail en services-conseils en plus d'un nouvel emploi permanent

42 %

● plusieurs contrats à temps partiel, des mandats de services-conseils ou du travail à la demande

37 %

# Que doivent faire les directeurs?

- La difficulté de trouver et d'embaucher du personnel permanent qualifié rend les professionnels temporaires encore plus précieux.
- Envisagez de faire appel à des professionnels contractuels qui peuvent alléger la charge de travail de vos employés permanents et fournir des compétences spécialisées.
- La popularité du travail contractuel devrait vous donner un indice sur les avantages que recèle cette option. Celle-ci permet de faire varier les projets à mener à terme et de saisir des occasions exceptionnelles. Proposez à votre personnel des mandats plus ambitieux et la possibilité de travailler avec d'autres divisions et responsables.



8.

# De nombreux facteurs sont constants d'une génération à l'autre.

La recherche d'un meilleur salaire, de meilleurs avantages sociaux et accessoires et d'un travail plus flexible rassemble les principales raisons pour lesquelles tous les répondants au sondage ont déclaré qu'ils pourraient quitter pour une autre opportunité.

Toutes les générations classent (dans un ordre différent) les facteurs suivants comme les principales raisons de ne pas accepter un poste offert : le manque de transparence salariale, des responsabilités professionnelles imprécises ou déraisonnables et une mauvaise communication avec le gestionnaire d'embauche.

## Les principaux facteurs de refus pour les candidats

	Génération Z	Millénariaux	Génération X	Baby-boomers
1	Un manque de transparence salariale	Un manque de transparence salariale	Un manque de transparence salariale	Des responsabilités professionnelles, une structure hiérarchique et un parcours de carrière imprécis ou déraisonnables
2	Une mauvaise communication avec le gestionnaire d'embauche	Des responsabilités professionnelles, une structure hiérarchique et un parcours de carrière imprécis ou déraisonnables	Des responsabilités professionnelles, une structure hiérarchique et un parcours de carrière imprécis ou déraisonnables	Un manque de transparence salariale
3	Des responsabilités professionnelles, une structure hiérarchique et un parcours de carrière imprécis ou déraisonnables	Une mauvaise communication avec le gestionnaire d'embauche	Une mauvaise communication avec le gestionnaire d'embauche	Une mauvaise communication avec le gestionnaire d'embauche
4	Un désaccord avec la culture et les valeurs de l'entreprise	Un désaccord avec la culture et les valeurs de l'entreprise	Un désaccord avec la culture et les valeurs de l'entreprise	Une incohérence entre le titre et l'expérience ou la formation requise
5	Une trop longue procédure d'entrevue	Une incohérence entre le titre et l'expérience ou la formation requise	Une incohérence entre le titre et l'expérience ou la formation requise	Un désaccord avec la culture et les valeurs de l'entreprise

# Que doivent faire les directeurs?

- Consultez des sources comme le [Guide salarial de Robert Half](#) pour vous assurer que votre salaire ainsi que vos avantages sociaux et accessoires sont concurrentiels.
- Permettez aux employés, dans la mesure du possible, de décider du moment et de l'endroit où travailler. Idéalement, il s'agirait de remplacer la traditionnelle journée de travail de 9 h à 17 h par la liberté de se concentrer sur des tâches en tranches flexibles tout au long de la journée ou de la soirée.
- Soyez franc quant au salaire auquel les candidats peuvent s'attendre et précisez clairement les responsabilités liées au poste. Lorsque vous travaillez avec une entreprise de solutions de gestion des talents, communiquez clairement vos besoins et restez en contact étroit avec le recruteur.



9.

## Les collègues de travail et la flexibilité accrue sont des facteurs de motivation essentiels.

Pour plus d'un tiers des professionnels, toutes générations confondues, être en bons termes avec les membres de leur équipe est un facteur important de motivation.

La flexibilité du travail, le soutien du directeur et une appréciation manifeste sont également des facteurs de motivation essentiels pour chaque génération. Les jeunes employés recherchent aussi des parcours de carrière clairs.

### Facteurs ayant un impact sur la motivation

La génération X est la plus attachée aux bonnes relations avec les collègues, et **41 %** des personnes interrogées les citent comme un facteur de motivation essentiel.

La flexibilité de décider où et quand travailler est le facteur le plus motivant pour la génération Z, et **30 %** d'entre eux soulignent son importance.

Le soutien des responsables est ce qui compte le plus pour les millénariaux (**26 %**) et la génération X (**25 %**).

# Que doivent faire les directeurs?

- Offrez aux employés des occasions de créer des liens. Organisez des événements sociaux en personne ou virtuels autres que les réunions liées au travail. Invitez les employés à distance à venir au bureau de temps en temps pour faire plus ample connaissance avec leurs collègues.
- Renforcez vos efforts de reconnaissance en montrant aux gens que leur travail est apprécié et qu'ils contribuent au succès de votre entreprise et de vos clients.
- Répondez à l'ensemble des besoins des employés, y compris en matière de santé et de bien-être.



## Devenir une entreprise centrée sur la personne

Plus vous en apprendrez sur les motivations de vos équipes, plus elles seront résilientes en cas de coup dur. Il est indispensable de donner la priorité aux personnes.

Les influences générationnelles ne représentent qu'une partie de ce qui motive vos employés. Mais les comprendre vous aidera à répondre à l'ensemble de leurs besoins. Cela prend du temps, mais gérer les personnes sur une base individuelle est le meilleur moyen de leur montrer que vous et, par extension, l'entreprise, vous souciez de leur avenir et de leur bien-être. Ainsi, ils désireront rester à bord et clameront haut et fort qu'il est agréable de travailler à votre entreprise.

# Méthodologie de recherche

Les données de ce rapport proviennent de sondages élaborés par Robert Half et menés par une firme de recherche indépendante en avril 2023, en janvier 2023 et en novembre 2022. Ces sondages contiennent les réponses de 592 travailleurs, 500 travailleurs et 1 122 travailleurs, respectivement, âgés de 18 ans ou plus.

# À propos de Robert Half

Robert Half, la plus importante agence de gestion des talents spécialisée au monde, met en contact de grandes entreprises avec des chercheurs d'emploi hautement qualifiés. Robert Half possède plus de 300 installations dans le monde pour offrir des solutions de gestion des talents contractuels et permanents dans le domaine juridique et les secteurs de la finance, de la comptabilité, des technologies, de l'administration, du service à la clientèle, du marketing et de la création. Robert Half est la société mère de Protiviti®, un cabinet-conseil international qui propose des solutions en matière d'audit interne, de risques, d'affaires et de technologies. Robert Half, y compris Protiviti, a été nommé dans la liste *Fortune*® des entreprises les plus admirées. Explorez nos solutions complètes, nos études et nos perspectives à [roberthalf.ca/fr](https://roberthalf.ca/fr).



[roberthalf.ca/fr](https://roberthalf.ca/fr)

