

---

## Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

### *L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE*

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

---

## **ATTENTES PROFESSIONNELLES ET CONDITIONS DE TRAVAIL : QUELLES PRÉFÉRENCES POUR LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ?**

**Abdelhadi NAJI**

*Ph.D, CRHA, Professeur, École de gestion, Université du Québec à Trois-Rivières,  
Trois-Rivières, Canada*  
[Abdelhadi.naji@uqtr.ca](mailto:Abdelhadi.naji@uqtr.ca)

**Marie-Éve BÉDARD-CLOUTIER**

*DESS, École de gestion, Université du Québec à Trois-Rivières,  
Trois-Rivières, Canada*  
[Marie-Eve.Bedard-Cloutier@uqtr.ca](mailto:Marie-Eve.Bedard-Cloutier@uqtr.ca)

**RÉSUMÉ** – Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre et face aux exigences de la compétitivité, les organisations doivent être en mesure de répondre aux attentes des employés peu importe leur groupe d'âge. Cette recherche a pour objectif de vérifier les distinctions générationnelles proposées dans la littérature pour catégoriser les attentes professionnelles. Elle vise à identifier les différences et les similitudes entre les différentes générations sur le marché du travail québécois (baby-boomers, X, Y et Z) dans le but de motiver et de fidéliser la main-d'œuvre. Des entrevues auprès de trente-cinq participants, âgés entre 18 et 70 ans, ont permis de mettre en lumière les caractéristiques importantes en fonction de l'âge afin de bâtir un profil précis des attentes des membres des quatre générations. Les résultats montrent que les générations se ressemblent sur des points comme le climat de travail ou la motivation au travail. Cependant, plusieurs différences ont été soulevées au niveau des conditions de travail, de la sécurité d'emploi ou de la conciliation travail-famille. De ce fait, plusieurs défis sont à relever en termes de gestion des carrières pour que les ressources humaines soient un véritable avantage compétitif pour nos organisations.

**Mots clés** : génération, gestion, carrière, emploi

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

## Introduction

Depuis quelques années, il y a un départ massif de baby-boomers (BB) à la retraite, ce qui engendre une situation de pénurie dans les entreprises québécoises et un manque de main-d'œuvre qualifiée. L'entrée en poste de la nouvelle génération est un enjeu de taille pour les gestionnaires des ressources humaines. La gestion des carrières est ainsi un levier majeur dont il faut se préoccuper dans le but d'effectuer un transfert des connaissances et d'éviter le manque de personnel compétent. Selon Barlow (2013), plus de 30 % des postes dans les entreprises québécoises seront vacants d'ici 2030. De nouvelles configurations vont alors caractériser le marché d'emploi. Il est donc important de documenter les attentes en termes de carrière propres à ces nouvelles générations, appelées générations X, Y et Z, afin de constater les écarts avec celle des baby-boomers puisqu'ils ont des besoins spécifiques et leurs propres variables individuelles. L'autonomie, le pouvoir, la conciliation travail-famille, les responsabilités, la sécurité d'emploi, l'engagement au travail, la nature des tâches, le salaire, les conditions de travail ainsi que les relations entre collègues et avec le supérieur hiérarchique sont des traits distinctifs selon la catégorie d'âge de l'employé et son bagage professionnel et personnel. En connaissant ces caractéristiques, il sera alors possible de mettre en place des structures de gestion afin de mobiliser et de retenir cette main-d'œuvre.

Les études et rapports sont d'avis que nous sommes au milieu d'un changement démographique et économique important. Le marché du travail se transforme pour accueillir de nouvelles générations de travailleurs. Effectivement, depuis le milieu des années 2000, et ce, jusqu'en 2030, les départs à la retraite seront massifs (Barlow, 2013). Les baby-boomers, les employés présents sur le marché du travail actuellement, auront atteint l'âge de la retraite. En chiffres, cela implique donc que 2,4 millions de la population québécoise sera en âge de prendre sa retraite et qu'elle laissera la place aux générations subséquentes.

Afin de connaître la population active sur le milieu de travail, les démographes et les économistes utilisent le rapport de dépendance démographique grâce à la formule suivante :  $(0 - 19 \text{ ans} + 65 \text{ ans et plus}) / (20 - 64 \text{ ans}) \times 100$ . Ce rapport était de 59 en 2001 et augmentera à 77 en 2026 selon les prévisions de l'Institut de la statistique du Québec en 2004 (Audet, 2004). Ainsi, la population inactive (partie supérieure de la division) sera supérieure à la population active en mesure de travailler ce qui causera une pénurie de main-d'œuvre qualifiée pour le marché du travail. Il est donc indispensable de se questionner sur la gestion de la carrière et mettre en place des outils pour attirer, retenir et fidéliser ses employés.

Néanmoins, le vieillissement de la population tient compte du nombre plus élevé d'individus en âge de prendre leur retraite, mais également de la baisse d'individus aptes à les remplacer dans les prochaines années. Il est donc encore plus primordial pour les entreprises de bien connaître les particularités de chaque génération afin de s'y adapter.

La population active comprend autant les jeunes baby-boomers que les premiers jeunes de la génération Z. Il y a donc quatre générations qui se côtoient sur le marché du travail actuellement et il faut se préoccuper de la cohabitation de ces générations et de leurs impacts mutuels (Garceau, 2012). Le contexte de pénurie de main-d'œuvre encourage les baby-boomers à rester plus longtemps en emploi pour assurer une relève. La génération Z, né à partir de 1995, débute à entrer sur le marché du travail tandis les générations X et Y gravitent les échelons et se perfectionnent pour atteindre les emplois désirés.

Selon les prévisions statistiques, en 2031, 21 % des Québécois se situeront dans la tranche des 20 ans et moins, la tranche d'âge des 20 à 64 ans comptera 54 % de la population et finalement, celle des 65 ans et plus atteindra 25 % (Institut de la statistique du Québec, 2015). Les organisations québécoises sont conscientes de ces changements démographiques importants et commencent à réfléchir à ce que cela va engendrer pour les prochaines années. C'est pourquoi il est primordial de se pencher sur les préoccupations professionnelles de ces générations dans le but de les attirer et les retenir.

Les études sur chacune des générations (baby-boomers, génération X, génération Y et génération Z) sont très nombreuses (Bilodeau, 2016 ; Audet, 2004 ; Méda & Vendramin, 1992). Les différentes générations ont des traits spécifiques en raison du contexte social, politique et économique dans lequel chacune d'elles a évolué. Effectivement, ce contexte les a sensibilisés à divers éléments et leurs attentes et attitudes envers le travail est fonction de celui-ci. Également, les événements historiques qu'elles ont vécus auront un impact sur leurs valeurs et préférences (Soulez, & Guillot-Soulez, 2011). Cette recherche vise à questionner les attentes en matière de carrière et les principales caractéristiques liées à l'emploi dans le but de bâtir un profil précis des quatre générations présentes sur le marché du travail.

### **Aperçu des attentes professionnelles des différentes générations sur le marché du travail**

Lahouze-Humbert (2014) souligne qu'il est difficile d'avoir les différentes générations dans la même organisation. Elles ont un rapport différent aux diplômes, à la technologie, au travail, à l'autonomie, à la carrière, au temps et à la hiérarchie. Les préoccupations des différentes générations ne sont pas les mêmes en raison de leurs attentes et de leurs valeurs principales. Les baby-boomers (BB) désirent travailler plus longtemps que prévu. Ces personnes, nés entre 1946 et 1964, se distinguent pour certains aspects de leur carrière (Garceau, 2012). Ils ont connu un contexte économique florissant après la deuxième guerre mondiale (Fortier, 2015; Petit, 2008). L'avenir était optimisme et leur principale caractéristique est l'accomplissement au travail (Rioux, 2012). Ils ont un grand respect pour l'autorité et pour la structure hiérarchique. Ils sont loyaux et ont une obsession pour le travail (Petit, 2008 ; Lahouze-Humbert, 2014). En termes de carrière, les baby-boomers prônent l'ancienneté, veulent une gratification personnelle et recherchent des promotions pour démontrer leur talent (Petit, 2008). Leurs principales valeurs sont l'optimisme, la rigueur, l'autorité, l'esprit d'équipe, la croissance personnelle, l'empathie, la loyauté, la jeunesse, le travail, l'engagement et la gratification personnelle (Allain, 2008; Saba, 2009). Le consensus est aussi une valeur importante à leurs yeux (Paré, 2011).

En revanche, la principale préoccupation de la génération X est de bien concilier la vie privée et la vie professionnelle. Cette génération regroupe les personnes nées entre 1965 et 1980 (Garceau, 2012). Décrite comme sceptique, cette génération est à la recherche de défis avec un besoin d'apprendre (AffairesRh, 2006; Rioux, 2012). Le contexte de cette génération était marqué par des crises et une précarité de l'emploi. De ce fait, ses membres préfèrent croire en eux plutôt qu'aux organisations (Fleury, 2011; Petit, 2008). Les principales caractéristiques de cette génération sont : désir de participer activement à la prise de décision, remettre en question l'autorité des dirigeants, recherche de gratification immédiate et désir d'apprendre et de relever des défis (Garceau, 2012). Pour eux, l'équilibre travail-famille est une valeur cruciale puisqu'ils sont issus de familles où les deux parents travaillent (Fleury, 2011; Rioux, 2012). De surcroît, ils ne priorisent pas de rester au sein du même employeur toute leur vie. Ils sont centrés sur leurs propres besoins (Rioux, 2012) et

souhaitent de bonnes conditions de travail, des horaires flexibles et l'accès à des formations (Allain, 2008).

La génération Y, quant à elle, a vu le jour entre 1981 et 1994 dans un contexte où les médias étaient partout, ce qui fait d'eux une génération « d'enfants rois » (AffairesRH, 2006; Petit, 2008). Les membres de cette génération recherchent un emploi à leur goût (Pichault & Pleyers, 2012) et sont indécis face à leur avenir (Brunet-Labbez, 2013 ; Brillet, Coutelle, & Hulin, 2012). Ils désirent participer activement à la société en faisant de grands changements autant à l'interne qu'à l'externe (Fortier, 2015). Les membres de la génération Y vivent dans une société du savoir où le stress dû au mode de vie effréné est très présent (Petit, 2008). C'est pourquoi la carrière se cherche dans un équilibre entre le travail, la famille et le loisir. Ils ont besoin de rétroaction immédiate au travail (Audet, 2004) et veulent gravir rapidement les échelons hiérarchiques (Rioux, 2012). Chanier (2017) ajoute que cette génération est marquée par un sentiment accru d'employabilité et d'avancement au travail. Ils désirent un climat de travail favorable, de l'autonomie et de la reconnaissance. Le travail doit avoir un sens à leurs yeux (Capital RH, 2015). Ils refusent l'autorité, sont indépendants et n'aiment pas les règles émises (Capital RH, 2015; Petit, 2008). L'organisation doit représenter un plus pour qu'ils la favorisent (Rioux, 2012). Le salaire n'est pas un élément primordial dans le choix de leur parcours professionnel (Agence Wallonne, 2012). Les valeurs les plus importantes pour les Y sont la confiance, le respect, le besoin d'accomplissement et le développement des compétences (Brunet-Labbez, 2013; Picheault & Pleyers, 2012 ; Saba, 2009). La confiance et la collaboration sont des attentes reliées à leur carrière (Renouveau, 2016 ; Simard, 2017).

La 4<sup>ème</sup> génération (Z), représente ceux qui sont nés à partir de 1995, a vécu de nombreux bouleversements planétaires. Sa plus grande caractéristique est l'importance des technologies de l'information (Rioux, 2012). Son niveau d'éducation est très élevé (Schroer, 2017) et aura une facilité à accéder au marché du travail à cause des départs massifs à la retraite. Leurs attentes professionnelles seront semblables à ceux de la génération Y (Rioux, 2012). L'entrepreneuriat sera une caractéristique très importante pour leur carrière (Pestel, 2015). Au moment de choisir un emploi, les Z sont principalement attirés par la possibilité d'atteindre l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle et par celle d'œuvrer en compagnie de personnes talentueuses. La flexibilité des horaires et les avantages sociaux font partie des priorités de cette génération. (Roux, 2015), de même que le développement professionnel et l'influence positive sur la société (Half, 2015).

Les quatre générations se distinguent quant à leurs attentes au niveau des relations hiérarchiques, de l'engagement et de la loyauté, de la vision de la carrière, de la conciliation travail-vie privée et finalement, de la rétroaction et des récompenses.

En effet, au niveau de la carrière, ces générations ont des perspectives différentes. Les baby-boomers désirent la sécurité d'emploi et un parcours professionnel enrichissant. Les X assurent la sécurité de leur carrière par le développement des compétences et d'aptitudes face à l'incertitude. Finalement, les carrières parallèles marquent les Y puisqu'ils peuvent effectuer plusieurs tâches en même temps et choisissent de changer souvent d'emploi au cours de leur parcours (Fortier, 2015, Simard, 2017). Les Z n'auront aucune difficulté à travailler à l'étranger ou à voyager à l'extérieur pour leur carrière (Half, 2015). Ils sont beaucoup plus loyaux quand ils sentent que l'organisation s'intéresse à leur développement professionnel.

Par ailleurs, les quatre générations ont des visions différentes quant à la conciliation travail-vie privée. Les BB désirent une vie équilibrée après avoir consacré beaucoup de temps au travail. L'équilibre travail-vie privée est une considération majeure pour la génération X tandis que la génération Y recherche de la flexibilité puisque le travail n'est pas la seule préoccupation de sa vie (Fortier, 2015 ; Picheault & Pleyers, 2012). La conciliation travail-famille, comme le climat au travail occupent une place beaucoup plus importante chez les générations plus jeunes (Fray, Morin et Renaud, 2015). La génération Z cherche des règles personnalisées pour gérer leur interaction professionnelle en harmonie avec leur vie privée.

Pour les modes de rétroaction et de récompenses, Les BB recherchent le titre, l'argent et la reconnaissance. Ils veulent démontrer leur succès. Quant aux X, ils désirent la liberté dans toutes les sphères de la vie. Pour sa part, la génération Y recherche un travail avec du sens. Les récompenses tangibles de même qu'intangibles doivent être présentes tout comme une rétroaction immédiate (Simard, 2017 ; Fortier, 2015). Les X recherchent à leur tour des rétroactions fréquentes et continues permettant d'avoir accès à des récompenses (Half, 2015).

### **Gestion des carrières**

Avec le départ massif à la retraite des BB et l'entrée de la génération Y et récemment Z sur le marché du travail, les gestionnaires sont amenés à comprendre les attentes distinctes de leurs employés dans le but de les mobiliser et de les retenir au sein de leur organisation. La gestion des carrières devient ainsi une préoccupation majeure. Dans une vision élargie de la gestion des carrières, Saba et Dolan (2013) soulignent qu'elle correspond à la gestion des mouvements de main-d'œuvre dans l'organisation, depuis l'entrée (planification des effectifs, recrutement et sélection) jusqu'au départ (mise à pied, départ volontaire ou retraite). La gestion des carrières a comme principal mandat d'utiliser le plein potentiel, avoir assez d'employés compétents à chacun des postes de l'organisation et leur offrir des tâches spécifiques et stimulantes. Dans le cas contraire, il est possible de déplacer les employés verticalement ou latéralement au sein de l'entreprise dans le but d'utiliser à plein escient leur potentiel afin qu'ils soient heureux et désirent demeurer au sein de l'organisation (Guérin & Wils, 1992). L'employabilité est au cœur de la gestion des carrières (Danielus, 2010).

Les objectifs de la gestion de la carrière se situent autant au niveau organisationnel qu'individuel. L'organisation doit permettre le développement du capital humain, l'amélioration constante de sa productivité et du climat de travail tout en permettant une belle adaptation et l'atteinte des aspirations des employés (Danielus, 2010; MEDAV, 2016).

La gestion des carrières a une importance fondamentale puisqu'elle assure la motivation du personnel, elle permet à l'organisation de gérer la progression de ses employés et prône une croissance en créant de nouveaux postes tout en améliorant la flexibilité (MEDAV, 2016). Elle a aussi un enjeu primordial pour l'individu, puisqu'elle assure une sécurité d'emploi pour les travailleurs et prend en considération leurs besoins et développe leurs compétences (Cloudfront, 2017; MEDAV, 2016). C'est donc une responsabilité partagée entre l'employeur et l'employé. Defos Dureau (2013) ajoute que les organisations vivent beaucoup d'instabilité surtout en cette période de retrait des baby-boomers et à l'entrée des nouvelles générations. Il faut donc songer encore plus aux aspirations individuelles, à la personnalité et à l'âge des futures générations selon leur parcours professionnel.

Dahan & Dufour (2012) mettent en lumière trois principaux modèles pour la gestion des carrières. Le premier est le modèle traditionnel du succès centré sur la satisfaction des attentes de l'organisation. Le succès y est assuré par une progression continue où les promotions s'enchaînent lorsque l'individu atteint les objectifs de conformité établis par l'organisation. Le second est basé sur la satisfaction des attentes et des valeurs individuelles. Dans ce cas, c'est l'individu qui gère par lui-même sa carrière et celle-ci évolue en fonction de ses besoins et de ses attentes. Le troisième modèle du succès est centré sur la satisfaction des attentes organisationnelles et individuelles. Le travail doit refléter des attentes et des valeurs partagées.

Un employé heureux et motivé au travail cheminera plus longtemps au sein de l'entreprise permettant ainsi une plus forte rétention du personnel. Afin d'y parvenir, les entreprises doivent apprivoiser les attentes et les caractéristiques reliées à l'emploi pour chacune des générations présentes sur le marché afin de mettre en place des incitatifs propres à chacune.

### **Méthodologie**

Pour ressortir les caractéristiques propres à chaque génération d'employés, une recherche qualitative par entrevue a été réalisée. 35 personnes représentant les quatre générations ont été rencontrées. Les rencontres ont été d'une durée d'environ 45 minutes. Un guide d'entrevue a été conçu à cet effet sur la base des attentes et caractéristiques recensées dans la littérature. Celui-ci comporte une section pour l'identification du participant (e) et dix-neuf questions sur des thèmes comme les caractéristiques reliées à l'emploi, les valeurs et objectifs, la sécurité d'emploi, le sens du travail et la vie personnelle ou encore les incitatifs au travail. Parmi les participants, 10 représentent chacune des générations BB, X et Y et 5 pour la génération Z. Les participants proviennent de différents secteurs d'activité : ingénierie, administration, santé, juridique, informatique, enseignement. Parmi les participants 60% étaient de sexe féminin. Comme, il fallait constituer l'échantillon en fonction de l'appartenance générationnelle, les participants sont âgés entre 18 et 70 ans.

### **Résultats**

Il a été possible de constater des similitudes de même que des différences dans les réponses des répondants. Effectivement, pour certaines caractéristiques, les perspectives sont très différentes d'une génération à l'autre. Il sera ainsi possible de bâtir un profil empirique précis des différentes générations sur le marché du travail.

#### ***La sécurité d'emploi et équilibre travail / vie privée***

La sécurité d'emploi est beaucoup plus importante chez les baby-boomers que chez la génération Z. En effet, tous les participants considèrent important la question de la sécurité d'emploi tandis que pour la génération Z, celle-ci prend moins d'importance. Tel que discuté dans la revue de littérature, les générations plus âgées désirent rester au sein du même employeur alors que les générations plus jeunes désirent vivre un accomplissement professionnel et une conciliation travail-vie personnelle au premier plan. La génération X est celle qui accorde le plus d'importance à cet équilibre. Tous les participants interrogés y accordaient une grande importance. Cependant, la moitié des représentants des BB accordaient une importance à l'équilibre travail/vie personnelle.

Ceci va à l'encontre de ce que la littérature propose et peut être expliqué par l'existence de petits-enfants dans leur vie et la volonté de leur consacrer du temps.

### ***Salaires et conditions de travail***

Cette dimension du travail occupe une importance particulière chez les représentants des 4 générations. Les raisons de cette importance sont toutefois différentes. Les BB désirent sans contredit un bon salaire afin de réussir leur vie et ils veulent un fonds de retraite, des assurances collectives et tout ce qui peut favoriser une retraite jeune. Les générations X, Y et Z veulent aussi de bonnes conditions de travail, mais pour eux, ce n'est pas le meilleur fonds de pension qui les attire mais plutôt la possibilité de faire du télétravail, d'avoir des horaires flexibles et beaucoup de congés et/ou des vacances payées. Ces résultats sont en concordance avec ce que les écrits avancent. En effet, les BB sont des hyper-consommateurs et recherchent un bon salaire pour s'offrir tout ce qu'ils désirent tandis que les générations Y et Z veulent un bon salaire mais avec la possibilité de s'accomplir professionnellement.

### ***Succès de carrière***

Il est difficile d'avoir des positions tranchées au niveau des choix de carrière. La raison est qu'il y a diversité au niveau des emplois et au stade de carrière des participants. Pour la génération Z qui amorce à peine sa carrière, il est difficile de s'imaginer obtenir déjà un poste élevé alors que les BB occupent déjà un poste de gestion. Les résultats montrent tout de même que la génération Y accorde le plus d'importance à l'avancement professionnel. Ce résultat concorde avec la littérature puisque les Y ont des attentes professionnelles élevées et recherchent constamment des défis.

### ***Reconnaissance au travail et rétroaction***

Les participants à l'étude avouent leur difficulté à coter la reconnaissance. Ils aiment en recevoir, mais à un juste milieu et toutes les générations préfèrent en recevoir autant de leurs pairs que de leurs patrons. Avoir de la reconnaissance signifie que leur travail est bien fait et qu'ils ont une chance de rester au sein du même employeur. Les BB ont des positions opposées quant à l'importance de la reconnaissance. Cela est explicable par le contexte dans lequel ils ont vécu. En effet, l'absence de reconnaissance à l'enfance crée un malaise lorsqu'ils en reçoivent au travail tandis que pour d'autres, la reconnaissance permet de constater que leurs supérieurs hiérarchiques apprécient leur travail et que cela leur garantit une certaine sécurité d'emploi. La position de la génération X est plutôt partagée puisque les membres de cette génération sont très critiques envers eux-mêmes. Les représentants de la Y sont majoritairement favorables à l'importance de la reconnaissance comme le préconise la littérature. La génération Z reconnaît cette importance à la reconnaissance, mais dans une moindre mesure.

Pour ce qui est de la rétroaction, les répondants des BB ne lui accordent pas beaucoup d'intérêt. Ceux de la génération X désirent avoir un retour de leurs collègues et surtout des supérieurs afin de progresser. Quant à la génération Y, la rétroaction est appréciée tout au long de l'année. La génération Z trouve que la rétroaction est très importante et désire en avoir souvent. Ce résultat confirme le fait que les jeunes Z veulent avoir des postes avec plus de responsabilités et ils sont prêts à être imputables.

Les résultats de cette recherche sont en corrélation avec les résultats d'autres études. Effectivement, comme Half (2015) l'a expliqué, les BB veulent de la rétroaction une fois par année, les X en veulent régulièrement, les Y sur demande et les Z de façon continue et fréquente. Les gestionnaires devront donc s'ajuster pour chacune des générations afin que tous soient heureux. Un BB qui reçoit trop de rétroaction sans en vouloir va se sentir surveillé et risque de ne pas aimer cette situation. Alors qu'un Z se sentira délaissé et moins important aux yeux de son organisation en cas d'absence de rétroaction.

### ***Motivation et défis au travail***

Les résultats montrent que l'importance de la motivation au travail est proportionnelle à l'âge de la génération. Pour certains des BB, être motivé au travail et apprécier ses tâches est peu important. Cependant, pour les générations X, Y ainsi que Z, il est primordial d'aimer leur milieu de travail et d'être motivé au travail. Ils doivent apprécier leur emploi pour avoir le goût de se rendre au travail chaque matin. Ces générations ont déclaré qu'ils ne se verraient jamais effectuer un emploi seulement pour avoir un salaire. Les générations Y et Z semblent accorder une importance élevée à la motivation reliée à leur emploi. Ceci devrait sensibiliser les employeurs pour offrir des tâches plus intéressantes et un climat de motivation s'ils veulent attirer les meilleurs candidats.

Les répondants chez les BB préfèrent les défis seulement lorsqu'ils occupent des postes supérieurs. Alors que les membres de la générations X sont partagés face aux défis. Ceux qui recherchent plus d'équilibre travail-famille, veulent relever moins de défis et vice versa. Toutefois, les Y veulent majoritairement relever des défis au travail. Ces résultats sont rattachés au désir élevé de progresser de cette génération qui cherche à se surpasser au travail. Finalement, la génération Z accorde une importance particulière à cet aspect puisqu'elle aime relever des défis. Les gestionnaires doivent en être conscients en leur offrant des tâches stimulantes et non routinières.

IL est donc clair que les différentes générations sur le marché du travail recherchent des caractéristiques semblables, mais ils ont des traits distinctifs et des lectures différentes. Les gestionnaires devront mettre en place des incitatifs propres à chacune de ces générations afin de les attirer et surtout, de les retenir au fil des années.

### **Conclusion**

La présence de différentes générations est une réalité de nos organisations. Ces générations ont des caractéristiques personnelles et professionnelles qui reflètent le contexte de leur naissance et leur évolution. Cette recherche a d'abord discuté du profil de chaque générations sur le marché du travail en lien avec ses attentes en termes de carrières. Par la suite, l'étude a essayé de vérifier les similitudes et différences au sujet de plusieurs caractéristiques au travail. Celles -ci ont été comparés avec les apports de la littérature en vue de dégager des pistes d'intervention qui permettent aux gestionnaires d'attirer et de retenir l'ensemble de leurs employés.

Tel qu'il a été ressorti à travers ce travail, il est essentiel pour les dirigeants de connaître le profil précis des diverses générations (BB, X, Y et Z) dans le but de cibler ce qu'ils désirent et ce qui les motive au travail. Ainsi, les résultats montrent que les diverses générations ont des caractéristiques semblables et d'autres distinctes surtout au niveau de la sécurité d'emploi, de la conciliation travail/famille et leurs attentes en matière de récompenses et de reconnaissance au travail.



Ainsi, cette recherche a proposé des outils d'intervention qui répondent à la présence de multiples générations de travailleurs. D'ailleurs, il serait pertinent de se pencher à nouveau sur la gestion des carrières dans le futur afin de reconsidérer l'impact des nouveautés générationnelles et du virage technologique sur le cheminement de carrières des employés. Ceci permettra d'assurer une meilleure transition des valeurs et des compétences sur le marché du travail afin de mieux s'adapter aux chocs générationnels.

## Bibliographie

AffairesRH. (2006). Les générations dans le milieu de travail : conflits ou synergie? Repéré à <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=379665>

Agence Wallonne. (2012). Clivage entre la génération X et la génération Y. Mythe ou réalité? Repéré à <http://www.awt.be/web/ebu/index.aspx?page=ebu%2Cfr%2Cfoc%2C100%2C18>

Allain, C. (2008). Génération Y : qui sont-ils, comment les aborder? Un regard sur le choc des générations. Outremont : Logiques.

Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29, 20-26.

Barlow, J. (2013). Emploi au Québec: changement de génération. Repéré à <http://www.lactualite.com/lactualite-affaires/emploi-au-quebec-changement-de-generation/>

Bilodeau, M. (2016). Cinq changements à prévoir au travail en 2016. Repéré à <http://journalmetro.com/plus/carrieres/911261/cinq-changements-a-prevoir-au-travail-en-2016/>

Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y? *Gestion 2000*, 5, 69-88.

Brunet-Labbez, J. (2013) Innover avec la génération Y. Levallois-Perret: Groupe Studirama.

Capital RH. (2015). La génération y en entreprise. Repéré à <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh/capital-rh-nov-2015-generation-y-management-entreprise>

Chanier, M. (2017). Les différentes générations au travail ont-elles des attentes si différentes? Repéré à <http://agora-ressources.com/les-differentes-generations-au-travail-ont-elles-des-attentes-si-differentes/>

Cloudfront. (2017). Gestion des carrières. Repéré à <http://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bd07a247f94.pdf>

Dahan, J., & Dufour, Y. (2012). Réussir sa carrière: Qu'est-ce que cela signifie? *Gestion*, 37, 6-18.

Danielus. (2010, 5 mars). La gestion des carrières, un levier stratégique du management des RH. [Billet de blogue]. Repéré à <http://danielus.over-blog.com/article-la-gestion-des-carrieres-un-levier-strategique-du-management-des-rh-46093279.html>

Defos Dureau, P. (2013). L'importance de la gestion des carrières. Repéré à <https://lespetitesfichesdurh.wordpress.com/2013/02/28/limportance-de-la-gestion-des-carrieres/>

Fleury, C. (2011). L'orientation au travail des générations : le cas de la génération X au Québec. Repéré à <https://sociologies.revues.org/3427>

Fortier, M. (2015). Les générations et le travail. Repéré à <http://orientation.ca/2015/10/les-generations-et-le-travail/>

Fray, A., Morin, L., Renaud, S. (2015). L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste. *Gestion 2000*, 32 (1), 117-132.

Garceau, J. (2012). La cohabitation des générations. Montréal : Les Éditions La Presse.

Gouvernement du Canada. (2015). Projections démographiques pour le Canada, les provinces et les territoires. Repéré à [http://www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/emploi\\_avenir/statistiques/0000.shtml](http://www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/emploi_avenir/statistiques/0000.shtml)

Guérin, G., & Wils, T. (1992). La gestion des carrières : une typologie des pratiques. *Gestion, Revue internationale de gestion* 117, 48-63.

Half, R. (2015). Préparez-vous pour la génération Z. Repéré à [https://www.roberthalf.ca/sites/roberthalf.ca/files/rhpdfs/rh\\_1015\\_wp\\_genz\\_can\\_fre\\_sec.pdf](https://www.roberthalf.ca/sites/roberthalf.ca/files/rhpdfs/rh_1015_wp_genz_can_fre_sec.pdf)

Lahouze-Humbert, E. (2010). Le choc générationnel : faire travailler ensemble trois générations. Paris : Maxima.

Méda, D., & Vendramin, P. Barlow, J. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail? *SociologieS, Théories et recherches*, 1-44.

MEDAV. (2017). Définition, objectifs et importance de la gestion des carrières. Repéré à <http://www.ecole-medav.com/definition-objectifs-et-importance-de-la-gestion-des-carrieres/>

Paré, S. (2011). *L'influence de l'appartenance à un groupe générationnel sur la relation entre les pratiques des ressources humaines et le niveau d'engagement organisationnel* (Mémoire de maîtrise inédit). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, QC.

Pestel, A. (2015). Recruteurs, ne manquez pas la Génération Z! Repéré à <https://frenchemployerbranding.wordpress.com/2015/07/15/recruteurs-ne-manquez-pas-la-generation-z/>

Petit, M. (2008). *Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y* (Rapport inédit). HEC Montréal, Montréal, QC.

Pichault, F., & Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale. *Gérer & Comprendre*, 108, 39-95.

Renouveau, R. (2016). Les 5 attentes majeures de la Génération Y au travail. Repéré à <http://www.3hcoaching.com/generation-y/les-5-attentes-majeures-de-la-generation-y-au-travail/>

Rioux, A. (2012). D'une génération à l'autre... Baby-Boomers, X, Y, Z et plus. Repéré à <http://www.psycho-ressources.com/bibli/generations-x-y-z.html>

Roux, M. (2015). La génération Z et le marché du travail. Repéré à <http://www.latoiledesrecruteurs.com/fr/carrieres/articles/2015-11/la-generation-z-et-le-marche-du-travail>

Saba, T. et, Dolan L. S., (2013). La Gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, 5<sup>e</sup> édition, Montréal, Éditions ERPI.

Saba, T. (2009). Les différences intergénérationnelles au travail : faire la part des choses. *Gestion*, 34 (3), 25-37.

Schroer, W. (2017). Generation X, Y, Z and the others. Repéré à <http://socialmarketing.org/archives/generations-xy-z-and-the-others/>

Simard, S. (2017). Comment attirer, mobiliser et fidéliser la génération Y. Repéré à <http://www.stephanesimard.com/wp-content/uploads/2012/04/Attirer-mobiliser-et-fid%C3%A9liser-la-g%C3%A9n%C3%A9ration-Y.pdf>

Soulez, S, & Guillot-Soulez, C. (2011). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing : RAM*, 26.1, 39-57.